

Huespe, María Laura

Encuesta de clima laboral y acciones de mejora para las diferentes generaciones del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

Directora: Rojas, Miriam Viviana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y ACCIONES DE MEJORA PARA LAS
DIFERENTES GENERACIONES DEL MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE
LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Autor: **Lic. María Laura Huespe**

Director: **Dra. Miriam Rojas**

Córdoba, 2019

Agradecimientos:

A Francisco por apoyarme con amor en todo lo que emprendo, a mi mamá por acompañarme en cada proceso de mi vida, a Maria Luisa por darme una oportunidad más para crecer, a Sandra por aconsejarme siempre y Nora por ayudarme y estar ahí dándome ese empujón necesario para continuar.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo resulta del diseño de una encuesta de clima laboral para el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba, permitiendo la realización de un diagnóstico con miras a definir acciones de mejoras focalizadas en las distintas generaciones que componen este Ministerio.

De esta manera, el objetivo se enmarca en los estudios de la Administración Pública Provincial, específicamente en el campo de los Recursos Humanos. Las categorías vertebradoras del trabajo son las de "Clima Laboral", "Gestión del Cambio" y "Generaciones" y a partir de esto, se realizaron encuestas a una muestra de empleados que nos permite realizar las propuestas necesarias por generaciones para generar valor en la gestión del clima.

A partir de los resultados obtenidos, se desarrollaron seis propuestas de acción orientadas a mejorar los procesos de gestión de recursos humanos, la relación intergeneracional y el clima como motivación laboral. Las diferentes propuestas contemplan el accionar e idiosincrasia de las diferentes generaciones, buscando motivar y mejorar la convivencia.

Palabras Claves: Clima Laboral - Satisfacción Laboral – Motivación- Cambio – Gestión- Generaciones- Administración Pública- Cultura.

Abstract

This work results from the design of a work climate survey for the Ministry of Social Development of the Province of Córdoba. It allowed a diagnosis for defining targeted improvement actions in the different generations that work cooperatively in this Ministry.

In this way, the objective is framed in the studies of the Provincial Public Administration, specifically in the field of Human Resources. The vertebrate categories of this work are those of "Work Climate", "Change Management" and "Generations". Departing from these objectives, surveys were conducted on a sample of employees that allowed us to make the necessary proposals to generate value in climate management

Based on the results obtained, six action proposals were developed in order to improve human resources management processes, the intergenerational relationship and the climate as work motivation. The different proposals contemplate the actions and idiosyncrasies of the different generations, seeking to motivate and improve coexistence.

Keywords: Labor Climate - Labor Satisfaction - Motivation - Change - Management - Generations - Public Administration - Culture.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: SATISFACCIÓN LABORAL, CAMBIOS Y GENERACIONES.....	10
1.1 Satisfacción Laboral y Clima Laboral	10
1.2 Diagnóstico organizacional	12
1.3 Gestión del cambio	13
1.4 Generaciones: <i>Babyboomers</i> , Generación X y <i>Millennials</i> o Generación Y.	15
CAPÍTULO II LA EMPRESA	19
2.1 Reseña histórica y actualidad	19
2.2 Lineamientos Estratégicos:.....	20
2.2.1 Visión.....	20
2.2.2 Misión	20
2.2.3 Objetivos	20
2.3 Planta del personal del Ministerio de Desarrollo Social.	21
2.4 Planta de personal de la de la subsecretaria de RRHH y Administración.....	22
2.5 FODA del Área de Administración y RRHH de Ministerio de Desarrollo Social.....	23
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE TRABAJO Y CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS	24
3.1 Metodología	24
3.2 Conclusiones diagnósticas	25
CAPITULO IV: PLAN DE MEJORA	36
Propuesta 1: Encuesta de clima Laboral e implementación.	36
Propuesta 2: Programa de inducción	40
Propuesta 3: Acompañamiento a la Jubilación.....	42
Propuesta 4: Comunicación y actividades programadas.....	43
DIAGRAMA DE GANTT	47
CONCLUSIÓN.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	50

ANEXOS	53
Anexo I: Encuesta de clima y satisfacción laboral	53
Anexo II: Tabulación de Resultados de la Encuesta de clima laboral.....	56
Anexo III: Organigrama	59

INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1: Distribución de planta por sexo.....	21
Gráfico 2: Personal del MDS por generaciones.	21
Gráfico 3: Personal de RRHH y ADM por Generaciones	22
Gráfico 4: Inducción y capacitación organizacional.....	26
Gráfico 5: Funciones y seguimiento del trabajo.....	27
Gráfico 6: La organización siempre me capacita.....	28
Gráfico 7: Organización como un buen lugar para trabajar	29
Gráfico 8: Pensar en la jubilación.....	30
Gráfico 9: Información que afecta al trabajo.....	31
Gráfico 10: Calidad de trabajo y Reconocimiento	33
Gráfico 11: Puesto de trabajo	34
 Tabla 1: Matriz FODA	 23
Tabla 2: Encuesta de Clima Laboral	39
 Ilustración 1: Diagrama de Gantt	 47

INTRODUCCIÓN

En los últimos años en gestión de los recursos humanos de la administración pública provincial se han impulsado evaluaciones, estudios, acciones de mejora y modernización de procedimientos donde se innova en mecanismos y procesos que anteriormente solo se creían posibles en empresas privadas.

Por lo anterior, y a razón de las diferentes generaciones que conviven hoy en la Administración Pública Provincial que hacen pensar como coexisten diferentes vivencias, elecciones y formas de mirar una misma realidad de trabajo; despierta interés relevar y comprender el clima laboral de las diferentes generaciones que se presentan hoy en el Ministerio de Desarrollo Social. Esta acción de comprender, permitirá realizar propuestas que ayuden a mejorar el clima laboral en el que están inmersos empleados de este Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba.

El presente trabajo aborda la temática del clima laboral del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba y las acciones necesarias para mejorarlo, focalizando la práctica en las distintas generaciones etarias que componen este Ministerio. Dicho aspecto se considera relevante, ya que desde la perspectiva de los estudios de recursos humanos se pretende brindar aportes a dimensiones poco analizadas en el ámbito público de la provincia de Córdoba al momento de definir el tema de este estudio, respecto a entender cuál es y cómo se comporta el clima organizacional en el trabajo de los empleados del ámbito público.

La problemática que orienta este trabajo es que actualmente en la administración pública provincial, no se cuenta con una herramienta que permita conocer cómo se sienten los empleados en la organización y, menos aún, teniendo en cuenta las diferentes generaciones que ella se encuentran prestando servicios. Lo que se buscó en este trabajo fue diseñar una herramienta para relevar el clima laboral y realizar una propuesta que se oriente a generar cambios en la forma de motivar y capacitar las diferentes generaciones.

El hecho de conocer cuáles son las motivaciones laborales de las diferentes generaciones que conforman el Ministerio de Desarrollo Social, permitiría transportar el conocimiento a otras organizaciones públicas, que contarían con elementos para comprender y analizar las expectativas de los empleados por generaciones etarias.

Desde décadas atrás se estudia e investiga para poder entender el comportamiento de las personas en los lugares de trabajo, y de esta manera se han ido construyendo y

reconstruyendo conceptos como el de clima laboral, comunicación organizacional, desempeño y motivación. En el presente trabajo se buscó articular, mediante un análisis diagnóstico del clima laboral por generaciones del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba, propuestas que impulsen un proceso de cambio motivacional en la Organización.

En los últimos años en gestión de los Recursos Humanos de la Administración Pública Provincial se han impulsado evaluaciones, estudios, acciones de mejora y modernización de procedimientos donde se innova en mecanismos y procesos que anteriormente solo se creían posibles en empresas privadas. Por esto, y a razón de las diferentes generaciones que conviven hoy en la Administración Pública Provincial que hacen pensar como coexisten diferentes vivencias, elecciones y formas de mirar una misma realidad laboral; despierta interés relevar y comprender el clima laboral de las diferentes generaciones que se presentan hoy en el Ministerio de Desarrollo Social.

Por esto es que se plantea como objetivo general, diseñar una encuesta de clima laboral para el Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba para implementarla a través de la plataforma Empleado Digital y definir acciones de mejora focalizadas en las distintas generaciones que lo componen. De esta manera para lograr este objetivo es que se plantea también segmentar la organización en generaciones, diseñar un instrumento que permita conocer el clima laboral para ser implementada a través de la plataforma de Empleado Digital y definir acciones de mejora por segmento generacional que gestionen un cambio organizacional.

Este informe consta de cuatro capítulos, el primero que comenzará con una delineación del sustento teórico, haciendo énfasis en los siguientes conceptos: satisfacción y clima laboral, diagnóstico organizacional y gestión del cambio, describiendo las generaciones que este trabajo hace hincapié. En segundo capítulo, se realiza una presentación de la organización, su historia y planta de personal actual. En el tercero se describe la metodología de trabajo y las conclusiones diagnósticas después de haber analizado las encuestas de clima laboral a la muestra elegida aleatoriamente, lo que permitió, con sus resultados, lograr un análisis del clima laboral de la organización. En este análisis se destacaran los puntos fuertes y débiles con respecto a la satisfacción laboral. Con todo ello, en el cuarto y último capítulo se realizó la presentación seis propuestas que se espera impacten positivamente en las diferentes generaciones, tanto a nivel de contexto laboral como en el ámbito de lo personal, generando un importante cambio en la organización.

La metodología de trabajo utilizada incluyó una encuesta clima laboral a un total de 60, 20 *Babyboomers*, 20 generación X y otras 20 a empleados de la generación Y. Los empleados son

pertenecientes a la Subsecretaría de Administración de Recursos Humanos y a la Secretaría de Políticas Sociales del Ministerio.

Considerando la importancia de un eficaz funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la gestión del cambio y la adecuación de las personas a las estrategias de una organización, manteniendo un clima laboral adecuado que permita obtener los resultados deseados, es que se entendió la necesidad de realizar propuestas que generen un movimiento en status quo para procurar una organización más eficiente y un mejor lugar para trabajar.

CAPÍTULO I: SATISFACCIÓN LABORAL, CAMBIOS Y GENERACIONES

1.1 Satisfacción Laboral y Clima Laboral

El concepto de satisfacción laboral se trata (Peiró, 2000) de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de los estudios dentro de las organizaciones en los últimos tiempos, sin embargo hay que tener en cuenta que recién en la década del treinta se comienzan los estudios sobre su naturaleza y causas por lo que es una preocupación contemporánea.

Hay que tener en cuenta, que respecto a la definición conceptual de satisfacción laboral el acuerdo que existe en el mundo académico es que se trata de una actitud, y el componente afectivo se destaca en la mayoría de estas definiciones. Sin embargo, es necesario entender que la satisfacción laboral tiene tres grandes elementos o componentes (Peralta, 2007):

- Componente afectivo de las actitudes: se refiere a las emociones o sentimientos que suscita el objeto actitudinal.
- Elementos cognitivos: creencias sobre las características positivas o negativas del objeto actitudinal.
- Elementos conductuales: que alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud.

En los últimos años se ha propuesto una forma diferente de pensar la actitud, en la misma se la estudia de una manera más comprehensiva, vale decir, considerando el componente cognitivo, ya que parece lógico tener en cuenta que la satisfacción laboral depende de lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo.

Desde esta perspectiva, se conceptualiza como un estado interno del individuo que se expresa por la evaluación que se realiza desde lo afectivo y cognitivo de las experiencias que se adquieren en el trabajo, sean estas favorables o desfavorables(Hulin, 2003).

Entendemos que la satisfacción en el trabajo también será un resultado directo cuando los empleados aprovechen más sus habilidades. (Newstrom John - Davis Keith, 2011)

Por otro lado, las actitudes pueden ser generales haciendo referencia al trabajo en general, o específicas a facetas determinadas del mismo, ejemplo de estas últimas son las actitudes relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores (Peralta, 2007).

En función de todo esto se puede decir que la forma de ver la satisfacción como una actitud general es amplia, pero es necesario recordar que el trabajo de una persona es mucho más que las actividades obvias de pasar el tiempo analizando documentos, atender clientes o manejar maquinas, requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer las reglas y costumbres de la organización, cumplir con los criterios de desempeño, etc. Por tanto, ambas perspectivas pueden ser complementarias y contribuir a la obtención de un cuadro completo de la satisfacción laboral

En función de esto Peiro (1983) plantea que la empresa se entiende como un entorno “psicológicamente significativo”, donde la percepción de un clima laboral o empresarial favorable afecta positivamente el desempeño, ya que intervienen diferentes dimensiones psicológicas como la motivación, las necesidades, las satisfacciones y el cumplimiento de objetivos, entre otras.

Obviamente, el concepto de satisfacción laboral está relacionado a organización y el comportamiento de las personas en la misma. Y es importante tener en cuenta que el concepto de empresa u organización implica más que el mero lugar físico que ocupa un empleado para trabajar. El trabajo, en una empresa, tiene un valor social cambiante, con un papel estructurador en el tiempo como principal fuente de ingreso y realización personal.

En esta línea podemos comprender la importancia del comportamiento organizacional ya que este campo de estudio investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, para poder usar estos conocimientos en la mejora de la eficacia de una organización (Robbins S. P., 1999).

En definitiva, y considerando lo dicho hasta el momento, el clima organizacional se refiere a elementos del medio ambiente organizacional y son percibidas por el trabajador que se desempeña en este medio, y afectan su comportamiento en la empresa.

En este trabajo tomamos nueve dimensiones (Gonçalves, 2018) que explicarían el clima existente en una determinada organización, y algunas de ellas serán tomadas dentro de la evaluación institucional del presente trabajo.

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

1.2 Diagnóstico organizacional

El contexto en que se aplica la administración de recursos humanos está compuesto por personas y por las organizaciones. El concepto mencionado por Idalberto Chiavenato menciona que “las organizaciones son un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla.”(Chiavenato, 2000, p. 7)

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a actuar conjuntamente, teniendo un objetivo en común. A su vez influyen de diversas maneras en la vida de los individuos que la componen, desde cómo viven hasta sus expectativas, deseos, convicciones y sus sistemas de valores. Es por esto que las personas que trabajan deben ser administradas, como seres inteligentes, proactivos, responsables, dotados de habilidades y conocimientos.

Debido a esto y siguiendo a (Chiavenato, 2000) la gestión de los recursos humanos se dirige hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos, que consideran el análisis de los puestos y el entorno de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política o decisión que se tome en torno a los recursos humanos, dado que la mayoría de las actividades desarrolladas en el área se basan de uno u otro modo en la información que brinda este análisis, sea consciente o inconsciente de parte de quienes dirigen la organización .

El diagnóstico organizacional es un proceso que permite conocer la situación de la organización en un momento dado. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico y es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la organización ya que se debe estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico. A su vez la organización debe facilitar a quien hace el relevamiento la posibilidad de obtención de información y no entorpecer el proceso.

La organización debe ser entendida dentro de su entorno y es por eso que se ha estudiado tanto sobre: la historia de la empresa, aspectos estratégicos: misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, normas, principios y valores. Con el fin de alinear la variable con los objetivos del trabajo ha sido necesario identificar y conocer como está compuesta cada área.

Se ha tomado el concepto definido por Stephen P. Robbins (2004), que ha definido a la estructura cómo las tareas del trabajo son divididas agrupadas y coordinadas formalmente. La estructura de una organización es un medio para ayudar a la gerencia a lograr sus objetivos, los que se derivan de la estrategia global de la organización.

Por su parte, Darío Rodríguez (2003) plantea que las empresas pueden ser entendidas como “sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan porque:

Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.

Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas” (Rodríguez, 2003, p.20, 21)

Y continúa diciendo que son sistemas que surgen a partir de la coordinación de dos grandes elementos, por un lado se encuentran las normas de las empresas que establecen y regulan el comportamiento de sus miembros, y por otro lado está el comportamiento de sus miembros. Y la realidad demuestra que ni las normas ni los comportamientos son tal cual se pensaron o planificaron, sino que en la interacción que poseen estas dos variables, se modifican mutuamente.

1.3 Gestión del cambio

Es importante entender que después de un diagnóstico se da un proceso de cambio para que exista una modificación real si lo que se pretende gestionar en una transformación organizacional. Este proceso según Rojas (2018) lleva a la organización hasta la nueva situación deseada, pero es importante un proyecto que sea claro para la implementación de este cambio además de comunicar a todos los involucrados y plantear retos atractivos.

“El cambio ha existido siempre, y las organizaciones, en cuanto sistemas abiertos y por tanto permeables al ambiente, han necesitado estar en permanente adaptación.” Además “El cambio permanente exige flexibilidad, innovación y capacidad de respuesta, lo que obliga a las organizaciones a flexibilizar su estructura, estar preparados” (Rojas, 2015, p.15)

Es importante tener en cuenta que existe en las personas resistencia a los cambios y que esta resistencia muchas veces se debe a que se siente una incomodidad en “Modificar los hábitos adquiridos, la pérdida de la seguridad en el empleo, una posible rebaja en la remuneración, el esfuerzo de aprender nuevas habilidades o el temor a lo desconocido. (Rojas, 2015, p.21)

Siguiendo a Miriam Rojas (2018) se toma el modelo de gestión del cambio de 8 pasos de Kotter (1995):

1. Crear sentido de urgencia

Este es el punto de partida y claramente uno de los más importantes, lo que nos hace ver que no es urgente comenzar con un proceso de cambio si toda la organización no ve la necesidad del mismo. Hay que tratar de mostrar al resto la importancia de sortear los obstáculos o dificultades próximas.

2. Formar una coalición

Tratando de identificar a aquellos líderes que puedan gestionar un cambio y lograr que participen en el mismo, este grupo debe ser representativo, de diferentes áreas y tener capacidad de toma de decisiones dentro de la organización.

3. Crear visión para el cambio

Es importante lograr realizar una visión que sea fácil de entender y de compartir con los otros miembros ya que la resistencia al cambio es el principal reto del mismo. Esta visión sería pertinente que sea acordada con el equipo.

4. Comunicar la visión

Una vez que la visión ha sido creada otro paso importante es lograr una comunicación clara y efectiva para transmitir la misma a toda la organización u empresa.

5. Eliminar los obstáculos

Seguramente después de que el cambio está planteado y comunicado algunas personas de la empresa se encontraran resisten al cambio, una vez identificados estos, se deberá lograr que tomen conciencia de las desventajas de que el cambio no sea implementado.

6. Asegurarse triunfos a corto plazo

Es aconsejable ir logrando pequeños triunfos en la gestión del cambio, para que estos refuercen el avance y la conveniencia de este proceso de cambio.

7. Construir sobre el cambio

Con cada éxito que el cambio haya conseguido hay que seguir indagando en qué mejorar, para que de esta manera se logre un proceso de mejoras continuas, donde la inercia que se produce contribuya a la empresa en su decisión de mejorar.

8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Una vez que la propuesta de cambio se ha consolidado y ya es parte de la cultura de la organización, se habrá concluido el trabajo de gestionar ese cambio que se propuso. Esto, no significa que la empresa no deba comenzar nuevamente por el primer paso para anticiparse nuevamente al futuro.

1.4 Generaciones: *Babyboomers*, Generación X y *Millennials* o Generación Y.

El concepto de generación se enmarca en la sociología en la cual diferentes autores hicieron hincapié en el mismo, Abrams tomó una perspectiva histórico-social de la generación relacionando generaciones, tiempo histórico e identidad. Su intención era encontrar un vínculo entre el tiempo individual y el tiempo social. El punto de partida de Abrams era su convicción de que la individualidad y la sociedad se construyen socialmente. Por lo tanto, es necesario analizar sus interconexiones y, simultáneamente, sus intercambios a lo largo del tiempo. La identidad debe estudiarse dentro de un marco de referencia histórico-social (González, 2011).

En la línea sociológica una generación es el período de tiempo durante el cual una identidad se construye asentándose en recursos y significados que, socialmente e históricamente, se encuentran disponibles. Así, las nuevas generaciones crean nuevas identidades y nuevos sucesos de acción. No existe un tiempo normalizado con el cual medir o predecir el ritmo entre las diferentes generaciones (Leccardi, El concepto de generación en las teorías sobre juventud, 2011).

El comienzo de una nueva generación está marcado por importantes discontinuidades del mundo histórico e institucional dominante del momento. De nuevo, es el tiempo histórico-social con sus ritmos el que se encuentra en el núcleo de la definición de nuevas generaciones e identidades sociales. Más concretamente, son los procesos de cambio los que las producen a ambas (Orce, 2014).

En síntesis, Gilburg (2009) plantea que el término generación está referido a un grupo de personas que comparte una edad que con el tiempo comparten una historia con experiencias que los distinguen de sus predecesores

Es así como se encuentran diferentes teorías respecto a las generaciones y sus divisiones en rangos etarios. Para este trabajo se toma como referente teórico a (Molinari P, 2015), quien en su libro *Turbulencia generacional* divide a las personas nacidas en diferentes tiempos en 4 generaciones:

Tradicionalistas: nacidos entre los años 1900 al 1945

Babyboomers: nacidos entre los años 1945 al 1964

Generación X: nacidos entre los años 1964 al 1980

Generación Y: nacidos entre los años 1980 a 1995.

A los fines prácticos, solo describiremos a las generaciones *Babyboomers*, generación X y generación Y.

En relación a la generación de los *Babyboomers* podemos decir que son nacidos post Segunda Guerra Mundial. El nombre de esta generación refiere al “*baby boom*” y también por ser un momento de explosión demográfica.

Esta generación es de profetas, representando al arquetipo generacional de profetas e idealistas que quieren transformar el mundo (Chirinos, 2009). Quienes conforman esta generación son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Cuando los *Boomers* llegaron al mundo laboral, fueron enseñados y estaban comprometidos con llevar a cabo grandes diferencias (Rosales, 2015). Para esta generación el trabajo es un modo de ser, de existir y generan cambios en todos los sectores de actividad, son referentes ya que tienen una gran influencia en cuanto a su ideología, se involucraron en la toma de decisiones e influenciaron grandemente la dirección de muchas organizaciones. Valorán la productividad sin tolerar el ocio.

El trabajo para ellos es una forma de demostrar lo valiosos que son, y para eso siempre están dispuestos a trabajar largas horas y hasta fines de semana y hacer lo que se tenía que hacer para obtener el trabajo, proyecto o tarea asignada (Chirinos, 2009).

Es central el trabajo ya que ocupa el lugar primordial de sus vidas. Eligen generosos paquetes de compensación y se sienten irremplazables en el mundo laboral. Esperan del trabajo seguridad y estabilidad; están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa, manifiestan compromiso y fidelidad hacia su trabajo (Chirinos, 2009).

En cuanto a sus condiciones Molinari plantea que la economía de postguerra genera un contexto de construcción, de optimismo, abundancia de puestos de trabajo y que en este momento fue el Boom del consumo masivo de algunos productos generado de esta manera oportunidades. Esta generación tiene un alto nivel educativo y un “deseo de cambio, energía, optimismo” (Molinari 2015, p. 14).

En el *management*, “generación que busca competir, generar cambios, liderar, sienten que “son lo que son en el trabajo” Sienten que pueden ganar plata y triunfar”. Buscan poder y participación” (Molinari 2015, p. 15).

La generación X es la que pudo ver el nacimiento de internet y los avances de la tecnología y se ven marcados por grandes cambios sociales.

“La educación experimentó un salto cualitativo importante, aunque están marcados por la caída del Muro de Berlín y la división de la Unión Soviética” (Team, 2018, pág. 2).

Molinari (2015) los califica de incomprensidos y ciudadanos del mundo con referentes como Madonna, Michael Jordan, Bill Clinton, Bill Gates y que sus objetos de uso son TV 24 horas, cable, *videogames* y sobre todo la computadora.

En cuanto a sus condiciones, “se triplica la tasa de divorcio, pierden la confianza en las instituciones y en las personas, tienen más fe en sí mismos que en los otros” (Molinari 2015, p. 19).

En el *management* realizan cambios buscando las empresas que prefieren y no creen en las promesas, mostrándose independientes y autónomos. En conclusión trabajan donde quieren y en lo que quieren. Esta generación se caracteriza por el interés de saber cuánto hay en cuanto a lo monetario para realizar la tarea.

Son los padres de algunos *millennials*, ponen sus energías en adaptarse a la vertiginosidad de la generación que sigue.

Las personas que conforman la Generación X han sido independientes desde niños, ya que crecieron cuando se quedaban solos en su casa mientras las madres trabajaban. Las personas que forman parte de esta generación sufrieron grandes cambios, uno de los más profundos fue el impacto de la evolución de la vida analógica en su infancia y digital en su madurez (Chonchol, 1998).

Los Generación X vivieron la llegada de internet y su aplicación en el mercado laboral y, por exigencias del entorno, debieron aceptar las reglas de la tecnología y la conectividad (Alvarez, 2004).

En último lugar, en el mercado laboral actual y de manera incremental se van incorporando miembros de la Generación Y, también llamados *Millennials*, quienes tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles que las que tuvieron los de la Generación de la Posguerra y los de la Generación X. Eran los bebés especiales (“Bebé a Bordo”) y han crecido con las vidas totalmente planificadas.

La generación Y o *millennials*, aquellos que como dijimos nacieron después de 1980 se encuentran muy adaptados a la tecnología ya que nacieron con ella y la vida virtual es una extensión de la vida real. “Se les conoce como nativos digitales porque la evolución tecnológica había llegado a un punto en el que estaba siempre presente y desplegada por todos los ámbitos. En efecto, los *millennials* han crecido y comenzado sus carreras profesionales en un momento en el que casi todos los hogares occidentales tenían una conexión a Internet y un ordenador” (Team, 2018, pág. 4)

Respecto a las generaciones anteriores son superiores tecnológicamente y no pueden imaginar la realidad sin la tecnología ya que, a través de la cual tienen fácil acceso a la información. Como producto del esquema de autoestima que formó parte del sistema educativo moderno de la década del noventa, están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio así como reconocimientos (Vaillant, 2007).

Esta generación se caracteriza por ser *multitasking* y a diferencia de los *Babyboomers* no dejan la vida por el trabajo, son emprendedores y creativos, intentan vivir de lo que aman hacer. Son idealistas y anhelan viajar y conocer el mundo, ya que son ciudadanos del mundo.

No son estables en el trabajo y las empresas gastan sus energías en retener los talentos de esta generación

En cuanto al *management*, “buscan un contexto laboral que tenga la diversidad a la que están acostumbrados. Buscan espacio para participar. Quieren autonomía y poder decidir. Justicia. Solidaridad. Ambiente de colaboración” (Molinari 2015, p. 21).

Los integrantes de la Generación Y tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento. Cuando ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho. Esperan que se les brinde una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio (Chirinos, 2009) .

El reto real de esta generación es que dependen del estímulo externo y la dirección de sus superiores. Como consecuencia de los elogios permanentes, los *Millenials* tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso (Perez, 2014).

CAPÍTULO II LA EMPRESA

2.1 Reseña histórica y actualidad

A partir del año 1994 la sede del Ministerio de Desarrollo Social se ubica en el complejo Pablo Pizzurno en la Av. Velez Sarsfield 2311, de la Ciudad de Córdoba Actualmente el edificio es compartido con el Ministerio de Salud, a los que se agregan dependencias del Ministerio de Justicia (Senaf y Derechos Humanos)

Con anterioridad a la fecha referida, diversas dependencias del Ministerio de Desarrollo Social se encontraban ubicadas en distintas locaciones, por lo que el año 1994, marco una diferencia sustancial, ya que permitió que todos los programas que se desarrollan por el Ministerio, se radiquen en un mismo espacio físico. Desde el año 1980 a la fecha, esta Jurisdicción ha sufrido numerosos cambios, en su estructura orgánica, a tal punto que hubo períodos en que se unió a otros Ministerio formando una jurisdicción compuesta (Salud y Desarrollo Social , Asuntos Institucionales y Desarrollo Social) o bien adquirió la forma de Agencia bajo la denominación Agencia Córdoba Solidaria Ministerio, produciéndose ampliaciones en las competencias materiales o limitándolas, con la consiguiente reducción de personal y de presupuesto.

Independientemente de los cambios, algunas temáticas, han permanecido inalterables, a lo temáticas como: solución de emergencias sociales, programas de promoción a la familia y adultos mayores.

Con los diferentes cambios de gestiones gubernamentales hubo modificaciones en su denominación. En un principio fue Agencia Córdoba Solidaria luego Ministerio de Asuntos Sociales, Ministerio de Asuntos Institucionales y Desarrollo Social, Ministerio de Solidaridad y hasta en un momento estuvieron juntos con el Ministerio de Salud.

Actualmente, el señor Sergio Hugo Tocalli, es quien se desempeña como Ministro de Desarrollo Social y por consiguiente a cargo de la gestión de políticas sociales orientadas a la asistencia, prevención y promoción social de las personas, las familias y la sociedad civil en su conjunto.

La organización en la actualidad está formada por 3 Secretarías: de Políticas Para Personas Mayores, de Coordinación y Acción Social; y de Políticas Sociales , cuatro Subsecretarías , de Programas Regionales, de Inclusión Social dos Subsecretarías, una de Inclusión Social y otra de Administración y RRHH. De cada una de estas, dependen Direcciones Generales y Direcciones de Jurisdicción que están conformadas por diferentes áreas acordes a

la temática de cada unidad orgánica superior. En el Ministerio trabajan aproximadamente 900 empleados y 500 becarios.

Aun con la radicación del Ministerio en su sede actual, hay dependencia tanto en la ciudad como en el interior provincial que prestan servicios en diversas comunidades, Centros de cuidado Infantil de Ciudades Barrios, Centros de Convivencia donde se ejecutan los programas para Personas Mayores, los dos Barrios del Programa de Jubilados y Pensionados (Ejército Argentino y Barrio Panamericano de esta Ciudad) y los tres Hogares de Ancianos, de Villa Huidobro, Tulumba y Las Junturas.

2.2 Lineamientos Estratégicos:

2.2.1 Visión

Un gobierno con políticas inclusivas que mejora las condiciones de vida de la población, contribuyendo al crecimiento e integración de la sociedad.

2.2.2 Misión

Articular políticas y acciones para encargarse de la asistencia, prevención y promoción social de las personas, las familias y la sociedad civil en su conjunto.

2.2.3 Objetivos

Elaborar y ejecutar planes y programas tendientes al desarrollo integral de la sociedad, poniendo especial atención en los sectores más postergados.

- Asegurar el acceso a la vivienda digna para el desarrollo integral de la familia tanto en el ámbito rural como urbano.
- Asignar y controlar subsidios que tiendan a resolver las necesidades de las personas y las familias que más lo necesitan y no estén cubiertas por los sistemas en vigencia.
- Encargarse de la promoción, capacitación, subsidio, registro y fiscalización de las instituciones de bien público y las organizaciones intermedias y no gubernamentales.

- Participar de diferentes mesas de trabajo interministerial e intersectorial que se encargan de la ejecución integral de políticas sociales.

2.3 Planta del personal del Ministerio de Desarrollo Social.

La planta total en el Ministerio de Desarrollo Social en la actualidad es de 843 empleados, conformando la misma 280 son hombres y 563 son mujeres.

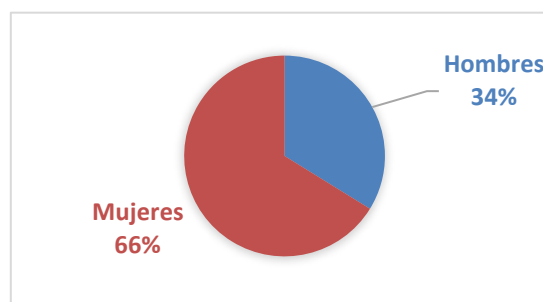


Gráfico 1: Distribución de planta por sexo
(Fuente: Elaboración propia)

La planta de personal dividida por las generaciones, *Babyboomers*, Generación Y, Generación X se conforma de la siguiente manera:

<i>Babyboomers</i>	331 Personas
Generación X	340 Personas
Generación Y:	172 Personas

Siendo un 39 % de la planta *Babyboomers*, un 40% Generación Y, y en cuanto a la Generación X se puede ver que es la minoría con un 21%.

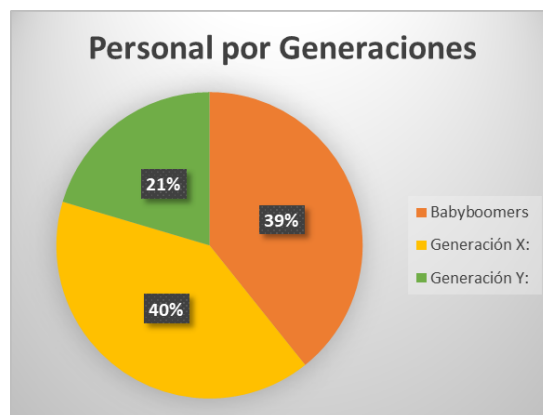


Gráfico 2: Personal del MDS por generaciones.
(Fuente: Elaboración propia)

2.4 Planta de personal de la de la subsecretaría de RRHH y Administración

En la subsecretaría de RRHH y Administración trabajan en la actualidad 188 personas las que se distribuyen generacionalmente de la siguiente manera:

<i>Babyboomers</i>	66 Personas
Generación Y	77 Personas
Generación X:	45 Personas

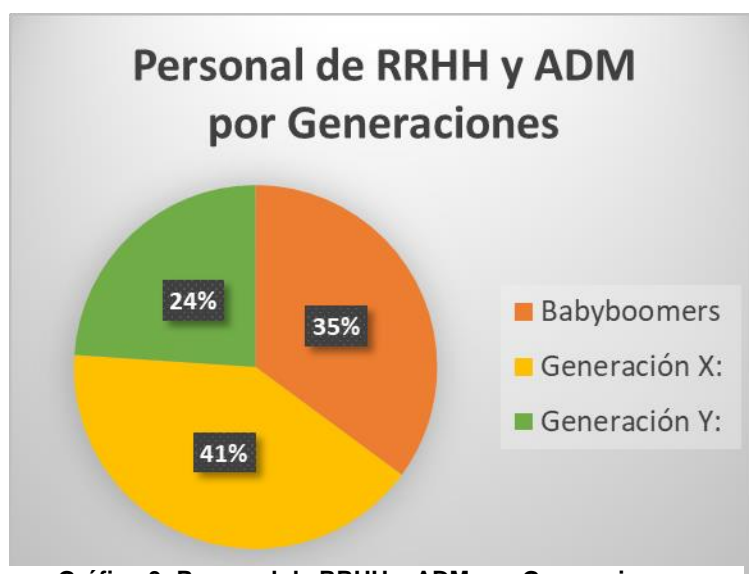


Gráfico 3: Personal de RRHH y ADM por Generaciones
(Fuente: Elaboración propia)

2.5 FODA del Área de Administración y RRHH de Ministerio de Desarrollo Social.

Se realiza una matriz FODA en relación a los objetivos propuestos en el presente trabajo:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Baja rotación de empleados Personal con conocimiento de los procesos internos. Personal comprometido con la actividad. Presencia de un Área de Gobierno destinada la Capacitación de todos los empleados de la APP. Existencia de Secretaria de Capital Humano que rigen todos los procesos de Recursos Humanos de los diferentes ministerios. La planta de personal está compuesta por personal de diferentes generaciones que pueden aportar visiones complementarias sobre las diferentes temáticas a abordar. Recursos tecnológicos adecuados. Infraestructura dotada de las condiciones necesaria Estabilidad laboral. Portal de empleado digital que facilita procedimientos personales que tienen que hacer los empleados. Concursos públicos para acceder a cargos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal en edad jubilatoria, que se resiste a jubilarse. Bajo presupuesto en los ministerios para capacitación. Bajo presupuesto para la realización de actividades motivacionales. Falta de reconocimiento a los empleados Centralización de la capacitación en un área sobrecargada. Estandarización de programas de capacitación para todos los ministerios sin detección de necesidades específicas. Estandarización de procesos de Capital Humano que resultan difícil de aplicar en todos los ministerios. Dificultad para implementar el programa en el corto plazo, debido al inminente recambio de autoridades. Áreas de trabajo descoordinadas en la misión común Falta de plan de carrera para los empleados. Inequidad en relación a la tarea y la remuneración Comunicación ineficiente Procedimientos estandarizados que hace años no se modifican.
•	•
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Cambios de gestiones de gobierno implican movimientos grandes en la planta política y personal contratada. Politización del estado. Funcionarios con mucho compromiso político y poco compromiso técnico. Ingreso de recursos humanos poco calificados o sin experiencia laboral previa en el ámbito público. 	<ul style="list-style-type: none"> Predisposición del personal actual para cambiar la imagen social del empleado público. El ingreso de nuevos funcionarios con el cambio de gobierno, da impulso a propuestas innovadoras.

Tabla 1: Matriz FODA
(Fuente: Elaboración Propia)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE TRABAJO Y CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS

3.1 Metodología

Para este trabajo se creó una encuesta de clima laboral como primer propuesta, en la que de la elaboración propia surgen tablas y los aspectos a indagar, para lo que se tomaron aspectos relevantes de los conceptos vertidos por los autores el autor Peralta (2007) cuando se refiere a los momentos afectivos, cognitivos y conductuales que hacen al clima laboral. Por otro lado fue importante lograr que el instrumento pueda relevar las diferentes generaciones del Ministerio y se agregaron algunos aspectos como el nivel jerárquico, sexo o área de trabajo que permitiría que la encuesta realizada se pueda utilizar para futuros trabajos de campo.

Luego de haber elaborado el instrumento de relevamiento, realizaron encuestas de clima, una vez durante el proceso de trabajo a cada rango etario seleccionado con una duración de 15 a 20 minutos.

Las encuestas fueron anónimas y tienen el propósito de obtener información proveniente de los empleados que permita conocer cuál es la situación de la organización con respecto al clima laboral analizando las prácticas que se realizan actualmente en los procesos de: Inducción y capacitación organizacional, evaluación y reconocimiento y adecuación del puesto de Trabajo

Además, la intención de las encuestas fue conocer cuáles son los problemas que hacen que el empleado se sienta o no a gusto con la organización, saber cómo entiende este los procesos de trabajo y como piensa sus años posteriores. En las encuestas se indagó también sobre la posibilidad de dialogo que tiene el empleado con sus superiores, el sentimiento de pertenencia con la organización y la percepción de los estos sobre la cultura organizacional.

Se realizarán las encuestas a una muestra aleatoria 60 empleados, pertenecientes a la Subsecretaría de Administración de Recursos Humanos y a la Secretaría de Políticas Sociales del Ministerio que serán utilizadas para realizar un diagnóstico organizacional.

A los fines del análisis de este trabajo se dividirá a los agentes del Ministerio en 3 generaciones, a saber:

- ✓ *Babyboomers*: aquellas personas nacidas entre los años 1945 al 1963
- ✓ Generación X: aquellas personas nacidas entre los años 1964 al 1979
- ✓ *Millennials* o generación Y: aquellas personas nacidas entre los años 1980 a 1995.

Se realizaron 20 encuestas de clima a cada una de las generaciones antes dichas y a los fines de una mejor organización solo se realizará en esta oportunidad a al agrupamiento administrativo.

3.2 Conclusiones diagnósticas

En relación a las diferentes encuestas aplicadas, se analizan a continuación aquellas variables que resultaron ser más significativas de acuerdo a los resultados, categorizándolas de la siguiente forma:

1. Inducción y capacitación organizacional
2. Pertenencia y motivación
 - 2.1 Ambiente de Trabajo.
 - 2.2 Satisfacción con el trabajo.
 - 2.3 Jubilación y retiro de la organización.
3. Comunicación y relaciones interpersonales
4. Evaluación y reconocimiento
 - 4.1 Trayectoria laboral
 - 4.2 Preparación jubilación
5. Puesto de Trabajo
 - 5.2 Claridad de las funciones
 - 5.3 Dificultades para realizar la tarea
 - 5.4 Objetivos del puesto de trabajo

Para el análisis es importante destacar que los encuestados, elegidos en forma aleatoria tuvieron una concordancia en cuanto a los *Babyboomers* tienen todos 12 años o más de 12 en la organización, siendo que la antigüedad de las otras dos generaciones analizadas tenía antigüedades diversas.

1. Inducción y capacitación organizacional

En este punto el 70 % de los encuestados de la generación *Babyboomers* dijo conocer siempre el propósito del Ministerio, siendo que los empleados que conforman la generación X

dijeron que si conocen el mismo en un 50% y los *Millennials* un 40%. Cuando se consultó por el conocimiento de los jefes máximos del ministerio el 100% de los *Babyboomers* dicen siempre conocerla y las generaciones X e Y solo la conocen un 70% y en el caso de los empleados Y existe un 15% que dice no conocerlos. Estos datos nos pueden llevar a pensar que el conocimiento esta dado más por el tiempo que hace que trabajan en este Ministerio que por el interés en la organización, o el proceso de inducción realizado por el mismo.

Respecto al items “En mis inicios, en este trabajo me indicaron como debía hacerlo” ninguna de las generaciones respondió a esto positivamente, ya que menos del 50% respondió que pocas veces.

Otro ejemplo que muestra que el proceso de inducción y luego el de capacitación no están siendo efectivo es que al consultar por la comprensión de la estructura orgánica solo 40% de los *Babyboomers* y generación X saben cómo el organigrama del ministerio, conociendo la misma los *Millennials* en un porcentaje aun menor.

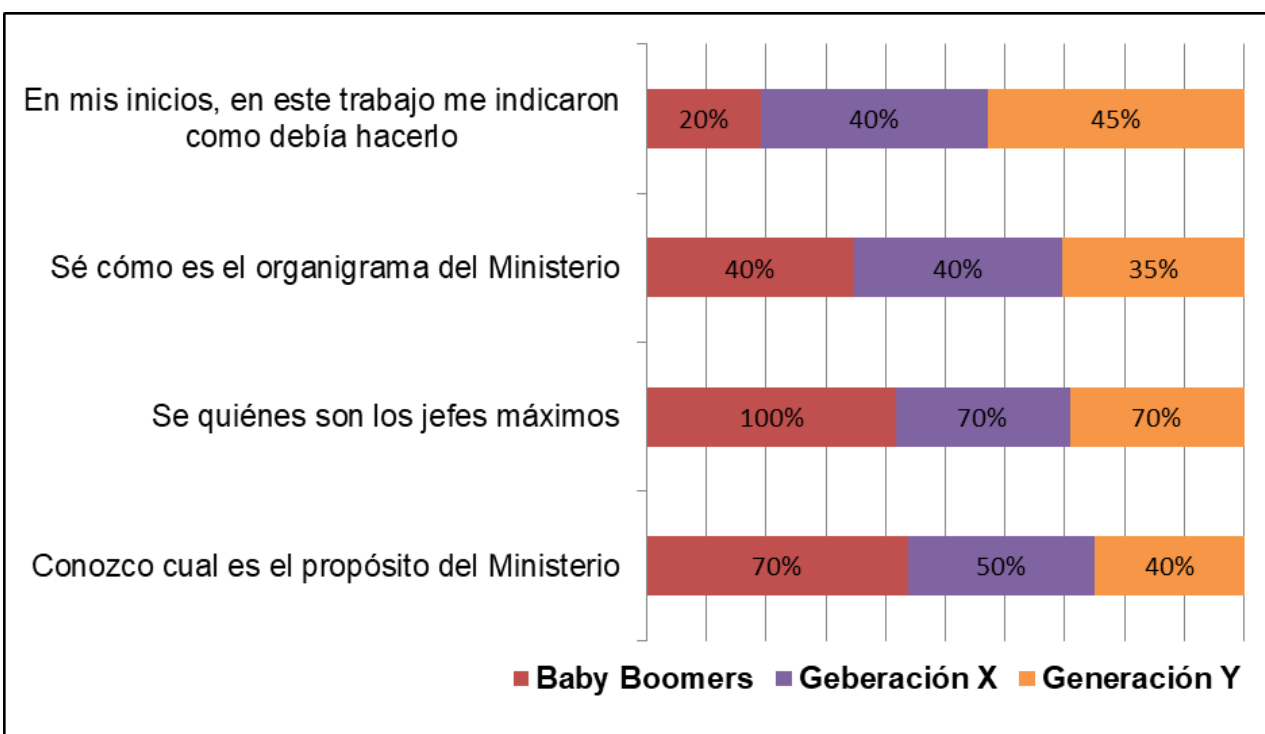
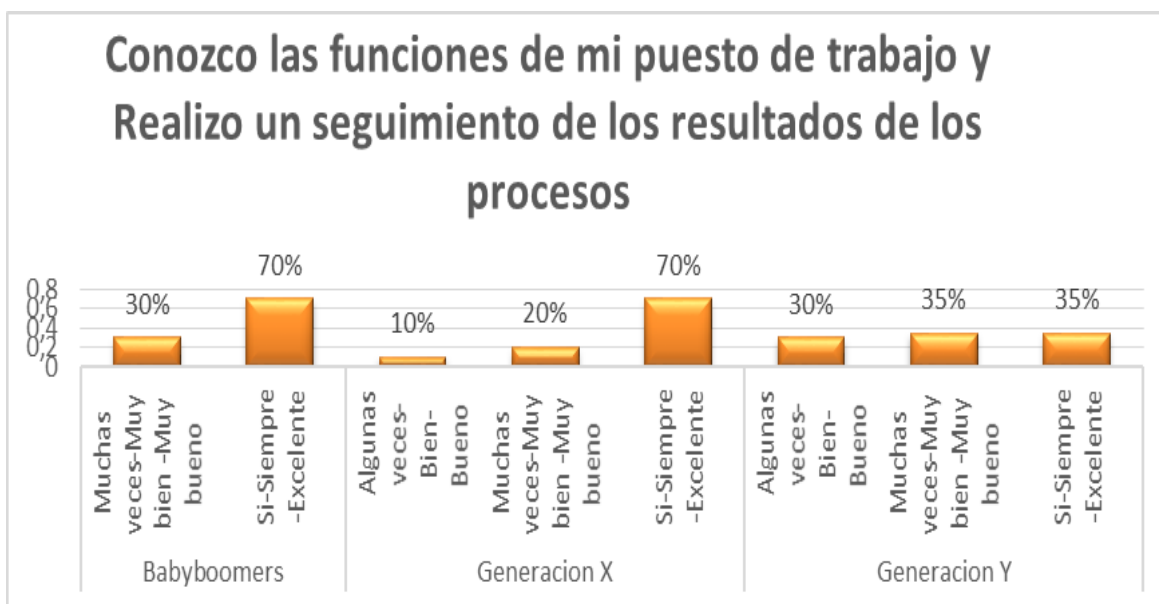


Gráfico 4: Inducción y capacitación organizacional.
(Fuente: Elaboración Propia)

Respecto al conocimiento de las funciones del trabajo y el seguimiento de procesos y resultados podemos ver que los *Millennials* son quienes más desconocimiento tienen,

entendiendo esto por un lado, como una falencia en las formas tradicionales de capacitar a esta generación ya que, las generaciones anteriores si se consideran capacitados en las funciones de su trabajo y si realizan seguimiento de los resultados; y por el otro, por ser los empleados con menor antigüedad dentro de la organización pública.

De acuerdo al relevamiento de observaciones realizadas en el campo, la forma de aprendizaje es en el puesto de trabajo, los empleados aprender a desarrollar sus tareas en la cotidianeidad del puesto y no se observaron capacitaciones formales o procesos de inducción al personal de manera formal, utilizando una metodología de mentoría aplicada por los mismos empleados que ayudan a los más nuevos en base a indicaciones básicas de los jefes de área.



**Gráfico 5: Funciones y seguimiento del trabajo
(Fuente: Elaboración Propia)**

Se entiende por las encuestas realizadas que los *Millennials* son quienes están constantemente en busca de capacitaciones, siendo los *Babyboomers* quienes no encuentran las capacitaciones como atractivas. Cabe destacar que como se dijo en el punto anterior el interés en capacitarse no es directamente proporcional con la efectividad de las capacitaciones que se realizan. Asimismo, todos los encuestados responden que la organización no siempre los capacita, o que seguramente impacta en la percepción que tienen los empleados respecto al interés del Ministerio en tener empleados capacitados.

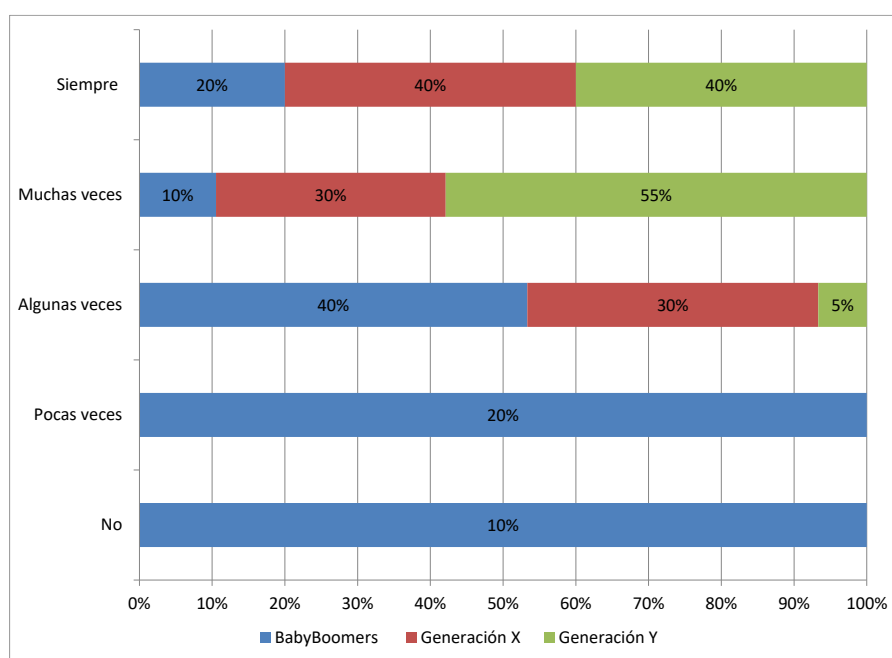


Gráfico 6: La organización siempre me capacita
(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, los *Babyboomers* poseen menos predisposición a buscar capacitarse por motus propio que los de la Generación Y, quienes muestran una tendencia a buscar formarse. Esto último es propio de la generación más joven, que a su vez tienden a buscar métodos no formales para capacitarse, como pueden ser tutoriales, videos online, documentación disponible en la web, entre otros.

2. Pertenencia y motivación

Respecto del ambiente de trabajo, específicamente lo que sienten los empleados respecto al mismo, se pretende determinar si los empleados piensan a la organización como un buen lugar para trabajar y si los mismos se sienten bien trabajando en el lugar. En este punto es importante aclarar que en este caso hay porcentajes muy similares entre quienes consideran que es excelente y muy bueno, y quienes lo consideran regular, esto sin mucha distinción de generaciones, pero como se puede observar en el gráfico, es un poco mayor en los *Babyboomers*. Lo que hace pensar que en este punto específicamente la antigüedad puede ser un factor importante pero también la relación con los pares y los jefes, no es un punto que deba preocuparnos ya que los mismos ayudan a que los empleados se sientan integrados y tengan un sentido de pertenecía en el grupo.

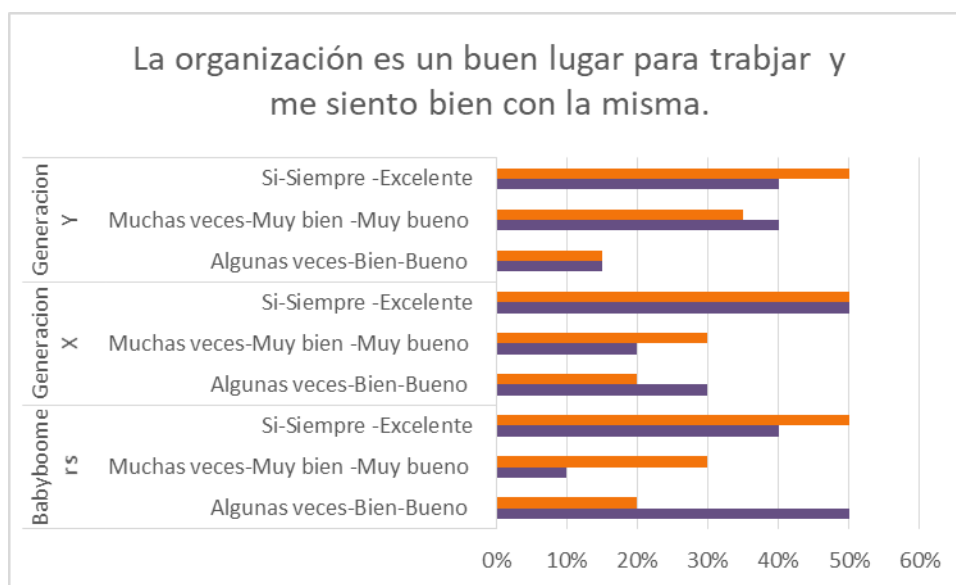


Gráfico 7: Organización como un buen lugar para trabajar
(Fuente: Elaboración Propia)

Al momento de indagar sobre la identificación de los objetivos de la organización, todas las generaciones se sienten identificadas, ya que no hay que dejar de lado el carácter social de los objetivos del ministerio. Igualmente se puede ver una mayor tendencia a identificarse con la misma en la generación de los *Babyboomers*, por lo que podemos decir que es una generación que se encuentra más comprometida probablemente por tener más conocimiento de la temática.

Por otro lado el 100% de los *Babyboomers* se quieren jubilar en el Ministerio de Desarrollo Social, el 70 % de los de la generación X y de los *Millennials* solo el 30% se piensa como jubilado

en este Ministerio y esto también se visualiza cuando solo el 20% de la generación X y el 15% de los *Millennials* quieren que llegue el día de jubilación. Esto podría deberse a que la generación de los *Babyboomers* esta pronto a jubilarse y lo ven como idea más cercana, igualmente a pesar de pensarse jubilados solo el 50% de los *Babyboomers* quieren que el día de jubilación llegue pronto y el 60 % tiene miedo muchas veces y siempre que se piensan como jubilados.

En este análisis también es importante destacar que el 75% de los *Millennials* respondieron que nunca o pocas veces piensan en que les daría miedo jubilarse, esto puede deberse a que esta generación encuentra la satisfacción en otras cosas como viajar y hacer actividades fuera de la vida la vida laboral, lo que hace que no todo gire en torno del trabajo como lo es para los *Babyboomers*.

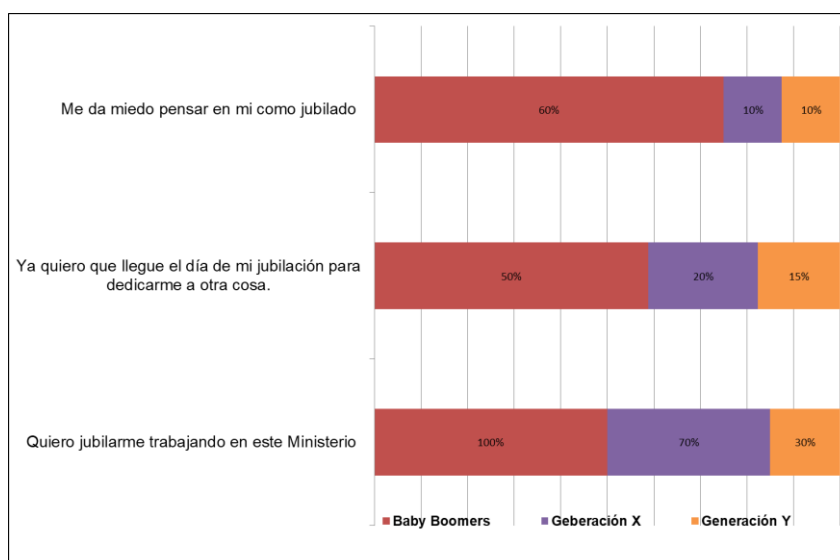


Gráfico 8: Pensar en la jubilación
(Fuente: Elaboración Propia)

En este punto es importante considerar las diferencias y aspiraciones generacionales, en el caso de los *Babyboomers* tienden a buscar la estabilidad y sostenerse a largo plazo en el mismo puesto de trabajo, mientras que los de la generación X buscan crecer, y la falta de crecimiento puede ser un motivo para buscar otras oportunidades de mejora laboral y causando insatisfacción, lo que consecuentemente lleva a un detrimento de la calidad de su trabajo.

Finalmente, la Generación Y es una generación orientada, por un lado a equilibrar la vida personal y laboral, no están dispuestos a trabajar en un ambiente que no les guste o donde no se sientan cómodos, y por el otro buscan desarrollar tareas y actividades que generen un impacto social, ambiental o de mejora al contexto donde viven. Su visión es mucho más cortoplacista, y,

un dato no menor, es que el dinero no los motiva como a las generaciones anteriores, haciendo que su rotación sea mucho más elevada.

Estas diferencias son las que pueden explicar también la proyección que manifiestan los encuestados, dando una posible mirada diferente para lograr la motivación y retención de talentos.

3. Comunicación y relaciones interpersonales

El 30% de los *Babyboomers* piensa que siempre y muchas veces reciben la información que afecta a su trabajo en tiempo y forma, cuando el 50% solo algunas veces y el 20% restante dice que nunca. Se puede observar que en el caso de las generaciones X e Y un porcentaje mayor para las respuestas positivas ya que están entre el 55% y el 60% pero ambas generaciones tienen entre un 35% y un 40% en las que algunas veces tienen la información en tiempo y forma. Demostrado así un gran problema en la recepción de la información en las tres generaciones pero mayormente en los *Babyboomers*.

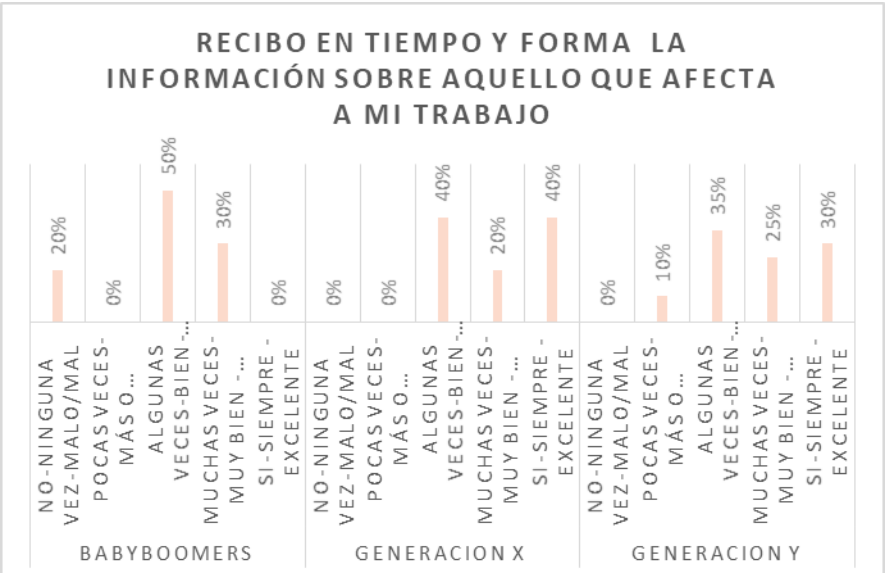


Gráfico 9: Información que afecta al trabajo.
(Fuente: Elaboración Propia)

Sin embargo, cuando se indaga si disponen de los mecanismos de comunicación adecuados para desempeñarse se observa que la generación *Babyboomers* es quien tiene los porcentajes más bajos, lo que podría entenderse porque no usan casi el correo electrónico que es hoy un medio de comunicación que se utiliza en la organización antes que nada. En cambio las generaciones X respondieron que en un 90% si los tienen y vuelve a bajar en los *Millennials* entendiendo que hoy ellos tienen más medios de comunicación que solo el correo, y buscan mecanismos que les brinden mayor inmediatez.

Se puede observar un problema cuando se consulta sobre si los empleados de otras oficinas son fáciles de contactar, este problema se puede ver en todas las generaciones pero en menor medida en la generación *Babyboomers* ya que probablemente con los años de trabajo en el ministerio tienen conocimiento de cómo contactar a sus compañeros ya que los puntajes resultan muy bajos en las tres generaciones para una cuestión tan simple como es el contacto con las otras oficinas

Las respuestas al punto de puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito fueron similares en las tres generaciones, pero en ninguna él siempre se llevó más del 60% de las respuestas.

Es importante recordar, que la buena comunicación es uno de los factores que influye en el clima y satisfacción laboral de los empleados. Por lo cual sería fundamental que los empleados logren no solo manejar los medios de comunicación más significativos de la institución, sino también actualizar e incluir otros medios que sean más eficientes. Ante esto, se vuelve inminente y necesaria una intervención tanto a nivel de capacitación de los empleados, como de actualización de los medios de comunicación.

4. Evaluación y reconocimiento

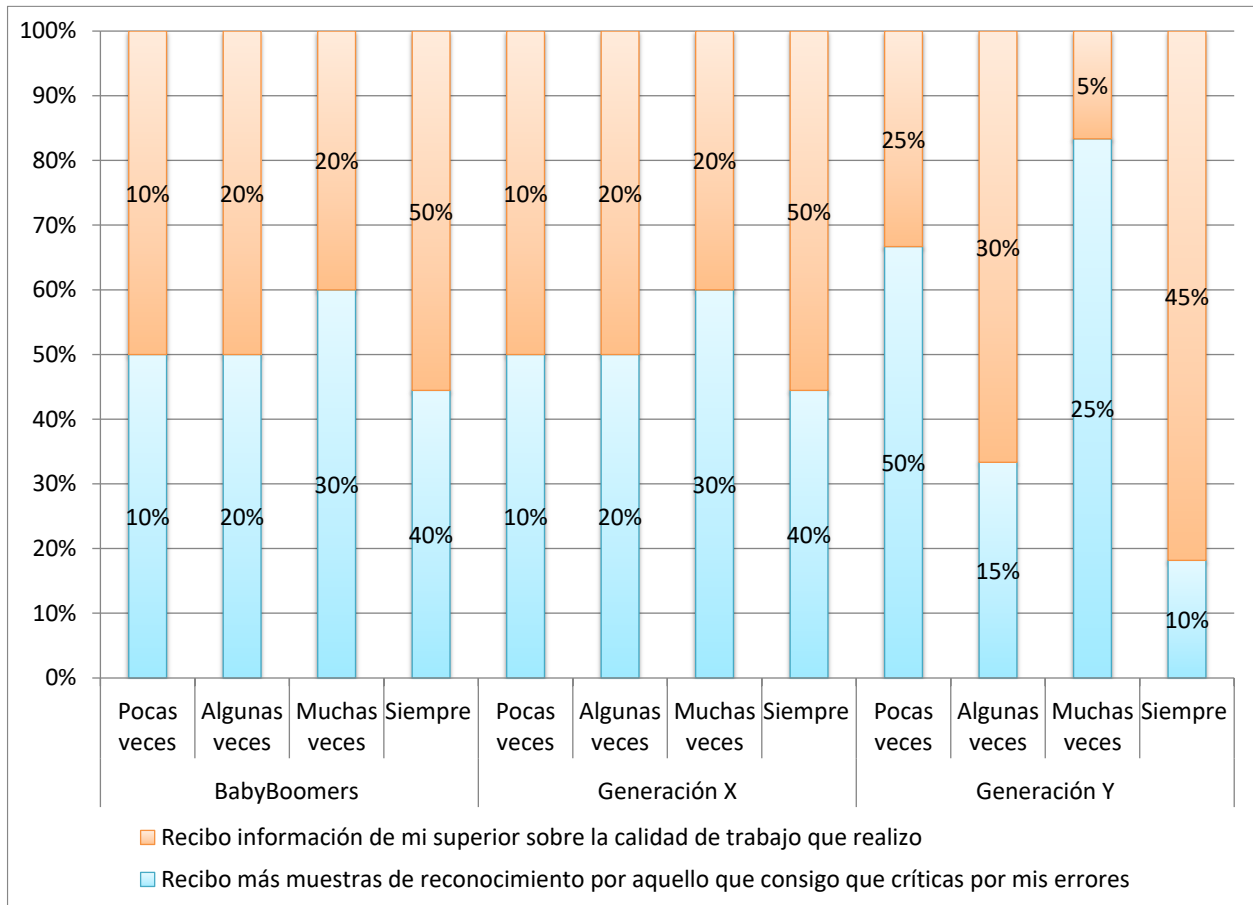
En términos generales se observa buenos niveles de satisfacción en lo que respecta a la evaluación y reconocimiento, salvo en dos variables que son significativas cuando se analiza desde la perspectiva generacional.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, La generación *Millennials* o Y es la que más insatisfacción manifiesta en relación al reconocimiento que reciben. Esto es importante ya que es una generación que demanda un permanente reconocimiento y *feedback* sobre sus tareas, lo cual es fundamental al momento de observar su comportamiento organizacional.

Las otras generaciones, por su parte, poseen porcentajes más bajos en lo que refiere a la insatisfacción en estas variables, sin embargo considerando que en todos los encuestados estas variables representan una situación a considerar sería fundamental que la organización trabaje con los puestos de liderazgo o los responsables para mejorar no solo el *feedback* o reconocimiento hacia los empleados, sino que lo sostengan en el tiempo.

Gráfico 10: Calidad de trabajo y Reconocimiento
(Fuente: Elaboración Propia)

Por otro lado, es llamativo que la mayoría plantea recibir más críticas que reconocimientos,



y esto es propio de los líderes de la generación *Baby boomers*, por lo cual es fundamental que desde un nivel institucional se forme y capacite a los líderes en nuevas formas de conducción y trabajo en equipo, como que se prepare a los próximos sucesores para implementar estos cambios desde el inicio de su liderazgo.

Puesto de Trabajo

En este punto es se puede observar cuando se les consulta respecto a si tienen clara la repercusión de su trabajo en el área, quienes menos claridad manifiestan al respecto son la generación Y, ya que los de las generaciones anteriores logran tener claro las implicancias de su trabajo porque hace más años que están en esos u otros puestos de trabajo dentro de la misma área y tienen mayor conocimiento de los procesos, los que aparentemente se dieron por el paso del tiempo y no por una capacitación formal.

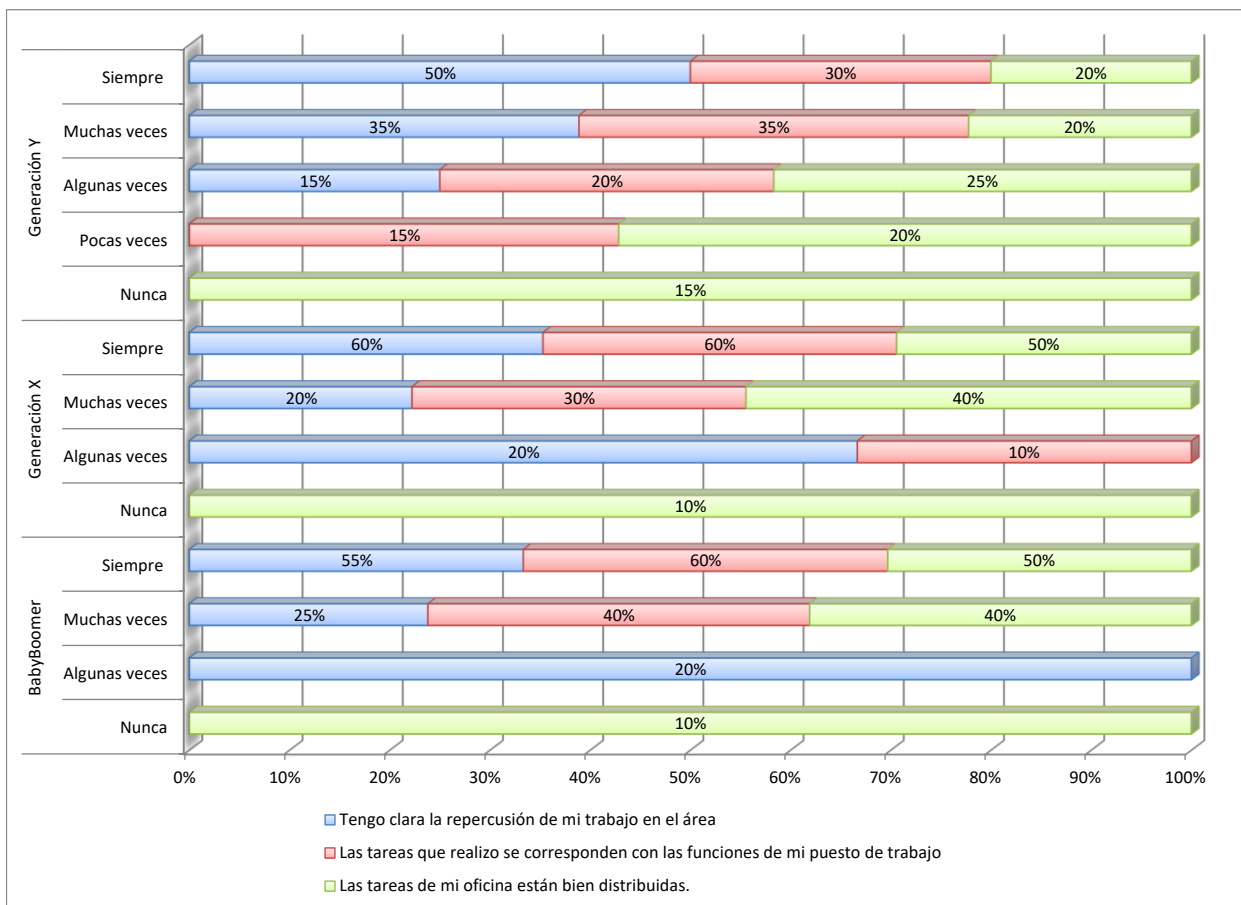


Gráfico 11: Puesto de trabajo
(Fuente: Elaboración Propia)

Los encuestados Babyboomers y generación X, piensan en un 90% que las tareas que realizan se corresponden con las funciones de su puesto de trabajo, no así los *Millennials* que se encuentran en diferentes posiciones ante esta pregunta, siendo solo el 40% de ellos quienes creen que siempre y muchas veces las tareas concuerdan y si a esto se le suma las respuestas que dieron al preguntar si las tareas de la oficina están bien distribuidas, podemos observar que

nos encontramos con porcentajes similares teniendo respuestas positivas el 100% de los *Babyboomers* 90% los encuestados de la Generación X y 65% los *Millennials*.

Entonces, como se observa en el gráfico podríamos decir que en este caso los *Millennials* sienten la desigualdad porque todas las tareas, principalmente de aquellas que requieren mayor uso de las herramientas informáticas y de los sistemas recaen en ellos ante la falta de manejo tecnológico de las otras generaciones, mayormente de los *Babyboomers*. Esta distribución inequitativa de las tareas genera problemas entre los compañeros y quejas de ellos ante los jefes, lo que termina en solicitudes de cambios de lugares de prestación de servicios o mal clima laboral para los empleados más jóvenes.

CAPITULO IV: PLAN DE MEJORA

Conociendo que el objetivo principal de este trabajo es relevar el clima laboral del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba para definir acciones de mejora focalizadas en las distintas generaciones etarias que lo componen.

Propuesta 1: Encuesta de clima Laboral e implementación.

El primer objetivo que tuvo que cumplirse fue el de realizar un instrumento que nos permitió relevar el clima laboral para esto se diseñó una encuesta de clima institucional y satisfacción laboral que sea aplicable al Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Córdoba. En este proceso de elaboración además de tomar aspectos que se estudiaron en el marco teórico se consultaron diferentes investigaciones y modelos de mercado que nos permitieron tener una noción de cuáles son los temas que indagan las diferentes empresas para entender de clima laboral.

En esta la encuesta se indago sobre los siguientes aspectos:

- ✚ Satisfacción de los empleados con respecto a la organización.
- ✚ Sentimiento de pertenencia para con la organización y con el puesto de trabajo.
- ✚ Comunicación interna
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Unión y Pertenencia
- ✚ Puesto de Trabajo: adecuación al puesto y trayectoria laboral
- ✚ Claridad de las funciones
- ✚ Dificultades para realizar la tarea
- ✚ Objetivos del puesto de trabajo
- ✚ Relaciones interpersonales y trabajo en equipo
- ✚ Supervisión y liderazgo
- ✚ Apoyo de los jefes y los compañeros
- ✚ Retiro de la organización por jubilación
- ✚ Evaluación de desempeño y su implementación

La encuesta de clima consta de 2 partes, una con el perfil del encuestado y otra con las afirmaciones que el encuestado debe reforzar o no según su percepción o sentimiento.

En el perfil del encuestado se encuentra la división generacional que permitirá realizar acciones que dependan de las respuestas que cada uno de las personas de la muestra den. En este perfil hay algunos datos más como los de la antigüedad que no van a ser utilizados para el análisis de este trabajo pero si podría serlo para próximos diagnósticos.

PERFIL DEL ENCUESTADO					
Naciste entre los años?	Entre 1945 y 1963		Entre 1964 y 1979		Entre 1980 y 1995.
Marcar con X					
Sexo:	Hombre		Mujer		
Marcar con X					
Área de trabajo:					
Nivel jerárquico	Directivo	Jefe	Profesional	Administrativo	Servicios generales
Marcar con X					
Antigüedad:	Hasta 2 años	Hasta 5 años	Hasta 10 años	Hasta 20 años	Más de 20 años
Marcar con X					

En la tabla tiene el conjunto de comentario que corresponde a cada número			
1	No	Ninguna vez	Malo/mal
2	Pocas veces	Más o menos	Regular
3	Algunas veces	Bien	Bueno
4	Muchas veces	Muy bien	Muy bueno
5	Si	Siempre	Excelente

Marque con una X la puntuación que considere que más se adecua a su realidad.		1	2	3	4	5
1	Conozco cuál es el propósito del Ministerio					
2	Sé quiénes son los jefes máximos					
3	Sé cómo es el organigrama del Ministerio					
4	Conozco las funciones de mi puesto de trabajo y realizo un seguimiento de los resultados de los procesos					
5	Soy responsable por la calidad de mi trabajo					
6	Tengo clara la repercusión de mi trabajo en el área					

Marque con una X la puntuación que considere que más se adecua a su realidad.		1	2	3	4	5
7	Tengo conocimiento de quien es el responsable de cada proceso que se desarrolla en mi área de trabajo					
8	Tengo conocimiento de la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo					
9	En mis inicios, en este trabajo me indicaron como debía hacerlo					
10	Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo					
11	Constantemente busco capacitarme					
12	La organización siempre me capacita					
13	La organización es un buen lugar para trabajar					
14	Me siento bien con la organización					
15	Me identifico con los objetivos de la organización					
16	Quiero jubilarme trabajando en este Ministerio					
17	Ya quiero que llegue el día de mi jubilación para dedicarme a otra cosa.					
18	Me da miedo pensar en mí como jubilado					
19	Recibo en tiempo y forma la información sobre aquello que afecta a mi trabajo					
20	Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones					
21	Mi superior inmediato me mantiene bien informado					
22	Los empleados de otras oficinas son fáciles de contactar					
23	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
24	La motivación de mis compañeros y mía es en general alta					
25	En mi oficina, trabajamos juntos para resolver problemas					
26	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					
27	Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo					
28	Cuando tengo dudas sobre el desarrollo de un determinado proceso, consulto los manuales de procedimiento o los portales de e-tramites					
29	Las tareas de mi oficina están bien distribuidas.					
30	Mi superior reconoce mis fortalezas					

Marque con una X la puntuación que considere que más se adecua a su realidad.		1	2	3	4	5
31	Mi superior tiene interés activo en mi trabajo					
32	Recibo más muestras de reconocimiento por aquello que consigo que críticas por mis errores					
33	Recibo información de mi superior sobre la calidad de trabajo que realizo					
34	Estoy conforme por cómo se evalúa mi desempeño.					
35	Mi jefe me pone objetivos a cumplir antes de evaluarme					
36	Conozco claramente lo que mi superior espera de mi					

Tabla 2: Encuesta de Clima Laboral
(Fuente: Elaboración Propia)

Proceso de implementación:

En la actualidad no existe un área dentro de la organización que pueda hacerse cargo de la implementación de dicho instrumento. Por este motivo se creara un equipo formado exclusivamente para analizar el ambiente de trabajo. El mismo, también será el encargado de generar planes de acción para elevar la satisfacción y la calidad de vida de los empleados en el trabajo y será el área que coordina todas las acciones que se realizan actualmente en el Ministerio y que podrían estar descoordinadas.

El grupo de Análisis y Mejora de la Calidad de Vida Laboral (AMCL) se conformara por un Licenciados de Recursos Humanos, un Psicólogo organizacional y un empleado de cada secretaría de estado. Los parámetros para la elección de este último empleado serán la buena predisposición a los cambios, creatividad y el buen manejo de las relaciones sociales. Estos serán el Equipo de Apoyo de AMCL, ya que permitirá saber si hay alguna problemática en particular en las secretarias dependientes del Ministerio.

El grupo no siempre realizar reuniones pero se juntara cada vez que sea necesario y siempre actuará una vez cada año cuando se analice el clima de la organización

Funciones:

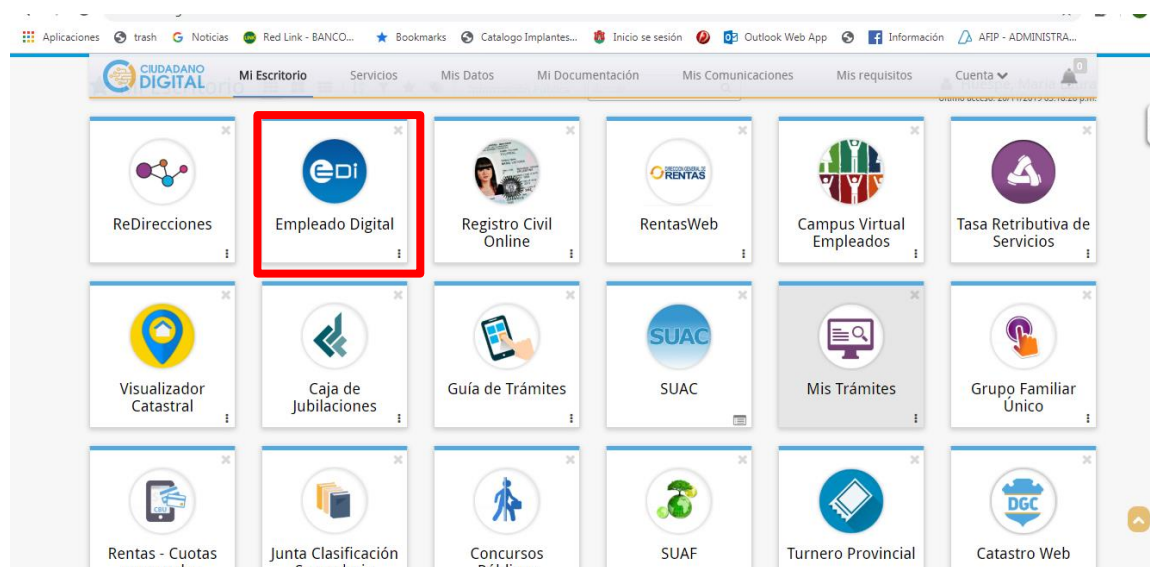
Los jefes de AMCL (Psicólogo y Lic. en RRHH) son los encargados de medir el clima de la organización, asegurarse de la implementación de la encuesta y analizar los resultados implementarlos, analizarlos y para generar planes de acción. Son los únicos que tendrán acceso a toda la información. Se encargaran de informar a los directivos y jefes de cada área, acerca de

cuáles son los resultados y planes a seguir en cada problemática detectada. A su vez, cada miembro del Equipo de Apoyo de AMCL será el encargado de descubrir en su oficina riesgos que estén afectando la calidad de vida laboral, para comunicarlos a AMCL en una reunión que tendrán cada mes o cuando sea necesario.

Implementación de la encuesta:

El cuestionario será realizado a través del portal de empleado Digital, al finalizar cada año y se realizará nuevamente a los 6 meses de la primera implementación con el objetivo de observar los logros del nuevo departamento. Con el feedback que proporciona la periodicidad de aplicación se lograra realizar las correcciones necesarias a los planes implementados.

Los miembros de Análisis y Mejora de la Calidad de Vida Laboral comunicaran vía correo interno a los funcionarios y al Ministro los resultados del análisis de las encuestas para obtener el apoyo de estos en la implementación de la encuesta y de las propuestas de mejora.



Propuesta 2: Programa de inducción

Programa de inducción definido por generaciones. El mismo es para todas las generaciones que ingresan a la organización, y será adaptado dependiendo de a que generación está dirigida.

De esta manera si el ingresante es **millennials** el programa será adaptado a formas modernas que incluyen programas tecnológicos, a través de redes. Si el ingresante es de la **generación X** el mismo se dará a modo de capacitación semipresencial donde siempre habrá un capacitador/inductor que explique el contenido de la tarea pero la presentación de la organización será a través de videos. En cambio si el ingresante es de **Babyboomers**, la inducción se realizara de manera presencial y con el acompañamiento de algún mentor que acompañe al mismo en el proceso de socialización, conocimiento de la tarea y la organización.

Si bien cada una de las plataformas de inducción está destinada a las diferentes generaciones, cada empleado al ingresar al ministerio podrá seleccionar la metodología bajo la cual se capacitará. Por otro lado, se tomará como base para esta propuesta el programa actual de inducción al gobierno, el cual se brinda mediante la plataforma campus virtual del Empleado Digital, añadiéndole información específica sobre el Ministerio de Desarrollo Social, brindando información como:

a) Sobre el Ministerio

- a. Organigrama y autoridades
- b. Distribución geográfica y edilicia del ministerio
- c. Procesos y procedimientos de cada área.
- d. Legislación vigente:
 - i. Ley del Empleado Publico
 - ii. Marco Laboral.
 - iii. Legislación específica del ministerio.
- e. Programas de Acción Social vigentes en el ministerio.
- f. Herramientas de comunicación
- g. Almacenamiento de información y datos en la red.

b) Sobre Área de Administración y Recursos Humanos

- a. Estructura del área
- b. Autoridades
- c. Software vigente en el área.
- d. Programas activos
- e. Agenda de contactos

Particularmente, para la generación X como para los *Babyboomers*, se propone sumar al proceso de inducción capacitaciones de informática, que facilitara el desarrollo e implementación de otras propuestas de este plan, tales como uso de redes e internet, aplicando los pasos de Kotter para vencer la resistencia

- ✚ **Establecer el sentido de urgencia:** se realizaran reuniones de concientización con los empleados que no usan las herramientas informáticas para de esta manera concientizarlos de su importancia.
- ✚ **Formar una poderosa coalición:** buscar de acompañantes de la capacitación a personas de esa generación que entiendan y usen las herramientas informáticas.
- ✚ **Crear una visión para el cambio:** inducir a los empleados a pensar que si no usan estas herramientas quedan excluidos de los cambios organizacionales
- ✚ **Comunique la visión:** Generar cartelería que acompañe y sea atractiva para que los empleados se anoten en la capacitación
- ✚ **Elimine los obstáculos:** Tratar de romper la resistencia al cambio con capacitadores de la misma edad para que se sientan identificados.
- ✚ **Asegúrese triunfos a corto plazo:** Ese comenzara con las herramientas que usan a diario pero profundizándolas
- ✚ **Anclar el cambio a la cultura de la empresa:** Ya el gobierno está usando todas herramientas tecnológicas así que para ellos será un cambio organizacional.

Propuesta 3: Acompañamiento a la Jubilación

Junto con el programa de acompañamiento a la jubilación que ya existe en gobierno y teniendo en cuenta que la caja de jubilaciones tiene todos los procesos digitalizados y deben realizarse por internet, es conveniente para los *Babyboomers* disponer de una persona que los ayude en los trámites de la jubilación y que esté físicamente en uno de los box de RRHH. La idea es que atienda al agente que este próximo a activar por internet el beneficio de la jubilación.

Uno de los problemas que existen en la actualidad es que los empleados en edad jubilatoria no elijen hacerlo, y permanecen en sus cargos generando problemas en las dinámicas internas de las áreas, demoras en la ejecución de tareas, problema en la ejecución de innovaciones y cambios en los procesos, entre otros.

Ante esto, se considera fundamental que el acompañamiento al proceso de jubilación no solo sea administrativo, en cuanto a trámites y activaciones en la caja, sino un acompañamiento integral, donde profesionales como Psicólogos o Trabajadores Sociales puedan acompañar en el desarrollo de un proyecto a futuro, donde puedan proyectar una vida no laboral que les permita mantenerse socialmente activos y con un sentido de vida, que prevenga problemas asociados a esta etapa como lo pueden ser la depresión, soledad, aislamiento, entre otros.

Propuesta 4: Comunicación y actividades programadas

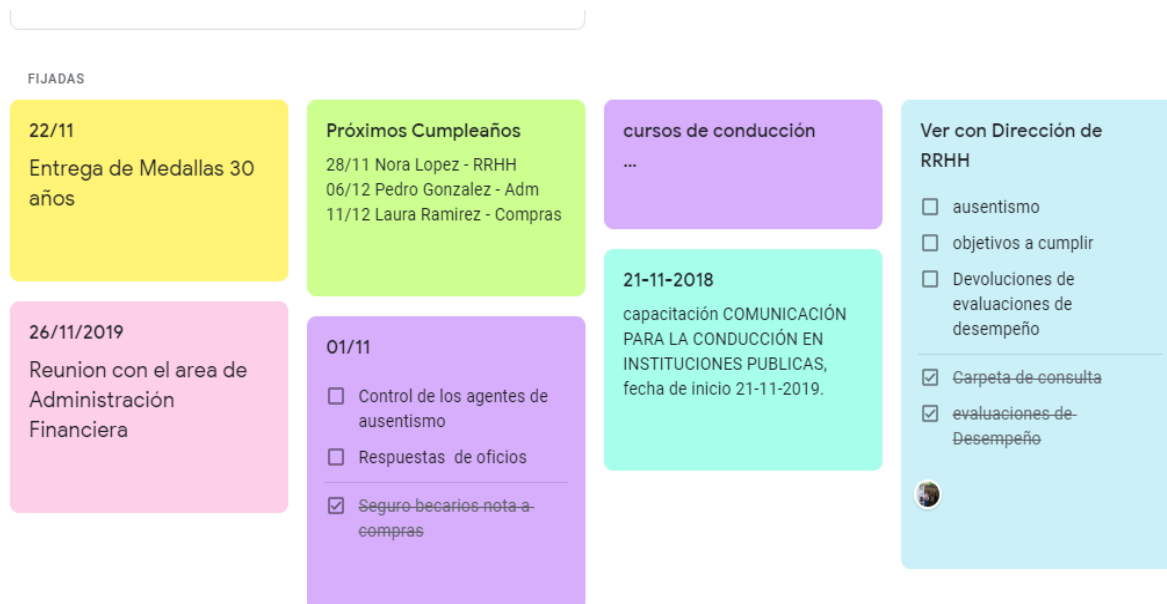
Ejecutar una mejora de los canales de comunicación, teniendo en cuenta que muchas veces los empleados no saben cómo contactarse con algunos compañeros. Para esto es importante contar con una libreta de teléfonos corporativos e internos digitales que está cargada y que se encuentre cargada en el portal de Empleado Digital al que todo empleado de gobierno tenga acceso. Desde esta agenda cada empleado puede hacer actualizaciones desde la plataforma para que siempre este actualizada, para lo cual, junto con el área de software, se instalará como fondo de pantalla un “panel informativo”, que se actualizará diariamente y que contendrá dos grandes elementos:

- a) Agenda general:
 - a. Eventos del Ministerio.
 - b. Actividades de Recursos Humanos
 - c. Acciones a desarrollar en la semana.
 - d. Agenda de cumpleaños.
 - e. Efemérides.

- b) Agenda personal:
 - a. Tareas Pendientes
 - b. Archivos compartidos
 - c. Reuniones.
 - d. Otros.

Esta sería la pantalla que todos los empleados tendrían en el escritorio para poder consultar su agenda general y agenda personal, en la misma pueden ir tachando las tareas ya realizadas por ellos y pueden compartir actividades con otros miembros de la oficina

Crear una red interna de empleados con la foto y detalle del área y puesto, que habilite la comunicación mediante chat privados y/o grupales, para mejorar y agilizar la comunicación entre



empleados y áreas de la organización, como entre los diferentes niveles jerárquicos.

En los mismos se deberá poder compartir documentos, eventos, calendarios, enviar comunicaciones, permitiendo que todos los involucrados reciban la información en tiempo y forma. En estos iconos que se encontraran en el escritorio de las computadoras de los empelados podrán buscar los datos de contactos de las áreas y de sus compañeros como así también iniciar chat individuales como grupales.



Propuesta 5: Capacitaciones Digitales

Capacitaciones a través de plataformas digitales desde el campus virtual de empleados, especialmente diseñadas para los **Millennials**, realizando estas capacitaciones los agentes irán acumulando puntos, los cuales podrán ser canjeados por beneficios como francos compensatorios, becas para posgrados, capacitaciones específicas fuera del ministerio de interés personal, días de home office entre otros.

Esta generación, por sus características, responde de manera eficiente a los incentivos no monetarios que le permitan mejorar su calidad de vida laboral como personal, responder a sus necesidades y gustos personales, y aumentar su satisfacción y motivación.

Para lograr esto se aprovechará la plataforma de Empleado Digital, desde la cual se brindan capacitaciones actualmente, incluyendo propuestas específicas. Será fundamental que se realice un relevamiento sobre las necesidades de capacitación como sobre los intereses de los *millennials*, buscando brindar un abanico de formaciones que respondan tanto a los aspectos formales de la institución como informales de la población.

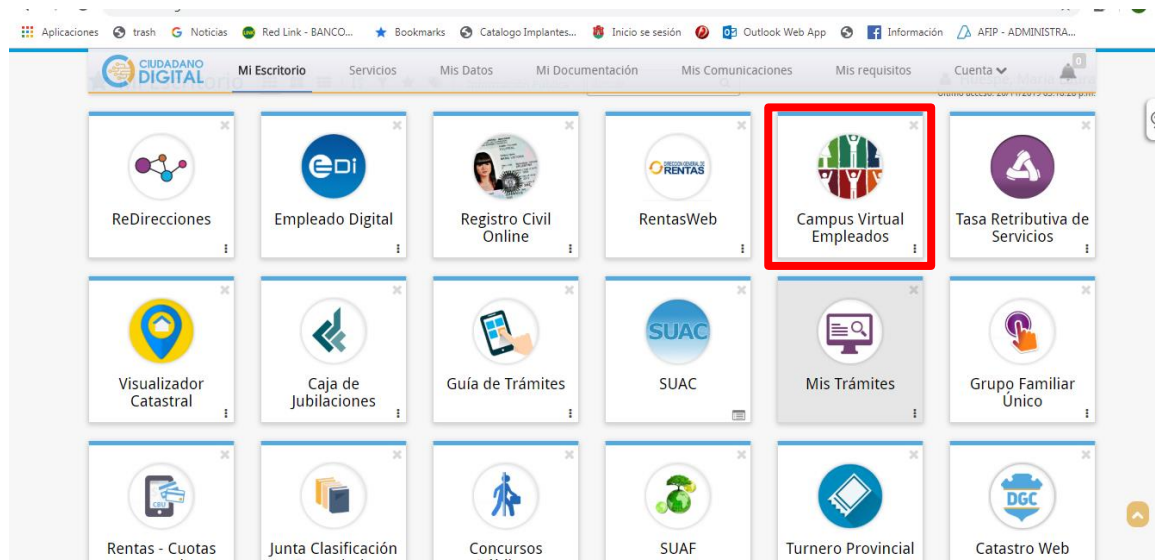


DIAGRAMA DE GANTT

Programa		Tiempo				Año 1												Año 2											
Nº	Título	Diseño	Implementación	Ejecución	Control	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Encuesta de clima Laboral e implementación	2 meses	1 Mes	1 año	Anual																								
2	Programa de inducción	1 meses	1 Mes	1 año	Anual																								
3	Acompañamiento a la Jubilación	2 meses	2 Mes	1 año	Anual																								
4	Comunicación y actividades programadas	15 Dias	15 días	1 año	Anual																								
5	Capacitaciones Digitales	3 meses	4 Mes	1 año	Anual																								

Ilustración 1: Diagrama de Gantt
Elaboración Propia)

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de gestión de personal, orientado a integrar las tres generaciones vigentes en el personal del Ministerio de Desarrollo Social.

Para lograr esto, en primera instancia se realizó un relevamiento de la composición de la plantilla de personal, en base a la cual se detectó la presencia de personas pertenecientes a la generación *Babyboomers*, Generación X y Generación Y o *Millennials*. Las características de cada una de estas generaciones son muy diferentes, lo que lleva muchas veces a generar conflictos y malestar entre los empleados, en detrimento del clima laboral y los resultados obtenidos.

Considerando que uno de los grandes problemas que enfrentan hoy las organizaciones, tanto privadas como públicas, es la integración intergeneracional, se considera fundamental desarrollar acciones orientadas a mejorar la convivencia laboral, la calidad de vida laboral de los empleados y las relaciones personales, todo lo cual afectara directa e indirectamente en el desempeño individual como global del Ministerio.

Para esto, se inició en una primera instancia con el diseño e implementación de una encuesta para el relevamiento de clima laboral, lo cual aún no se implementa formalmente desde la gestión de personal en el gobierno. A partir de esta encuesta se desarrolló un diagnóstico que permitió generar propuestas que impulsaran un cambio importante en la organización.

Este diagnóstico mostró la importancia de desarrollar propuestas específicas para cada generación, como puede ser la capacitación en tecnología para los pertenecientes a la Generación *Babyboomers* o X, y para los *millennials* un programa de desarrollo laboral en base a intereses propios como laborales.

Por otro lado, considerando que los entes públicos tienen restricciones presupuestarias significativas, se buscó que las propuestas aprovecharan y optimizaran el uso de herramientas y programas actualmente vigentes en el ministerio, tales como software, plataformas digitales y mejoras programas activos como el de acompañamiento al jubilado.

Una de las propuestas que se considera más innovadoras dentro de las realizadas, es el acompañamiento a jubilados. Actualmente el desarrollo de estas acciones es meramente administrativo y referido a los trámites que deben realizarse, sin embargo muchos empleados se resisten a dejar la actividad laboral, principalmente por una falta de proyecto a futuro, por lo cual se considera crucial que la organización pueda acompañar al empleado desde una perspectiva emocional y psicológica a elaborar un nuevo proyecto de vida.

Por otro lado, se observó la necesidad de incentivar a los miembros de la Generación Y a capacitarse y formarse de manera continua, y considerando que una de las características de esta generación es la necesidad de recibir premios y recompensas, como de desarrollarse tanto laboral como personalmente, se estableció un sistema en base a puntos que puedan ser canjeados por diferentes incentivos no económicos, de acuerdo a las preferencias individuales.

Cuando una organización pretende lograr objetivos y resultados específicos, es fundamental que tenga una mirada integral sobre su personal y capital humano, aprovechando los talentos existentes, mejorando la satisfacción y clima laboral, y gestionando el cambio de manera eficiente.

Los organismos públicos, puntualmente, al ser un tipo de organización burocrática, tienden a ser lentos en los cambios internos, sin embargo las nuevas generaciones exigen cambios y movimientos más rápidos y constantes, que les brinden nuevos desafíos y novedad. Si el Ministerio de Desarrollo Social pretende lograr retener el talento, actualizar la plantilla de personal y ser eficiente y eficaz en la ejecución de sus procesos, es fundamental que logre desarrollar e implemente acciones orientados al desarrollo de su capital humano.

Finalmente, la realización de este trabajo me permitió conocer en profundidad algunas cuestiones que nunca me había planteado en el Ministerio, donde actualmente soy empleada, por ejemplo como es el tema de las jubilaciones y lo que le cuesta a la generación *Babyboomers* retirarse de la organización o entender las herramientas informáticas. Esto me resulta muy positivo ya que hoy tengo una visión más amplia del clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, J. M. (2004). Nuevas tecnologías y mercados de trabajo: Situación actual de la externalización de servicios. *Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y Conocimiento* (pág. 4). Madrid: Ahdi.
- Ansorena Cao, A. (1996). 15 Pasos para la Selección de Personal con éxito. En A. D. Cao, *15 Pasos para la Selección de Personal con éxito* (pág. 272). Paidós Ibérica.
- Bossio, Á., & Trucco, M. F. (2014). *Administración pública : motivación y clima laboral*. Buenos Aires : Editor Institucional: Universidad Argentina de la Empresa.
- Castaño, J. G. (1997). *Educación, integración o exclusión de la diversidad cultural*. Granada: Universidad de Granada.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá : Ed. Mc Graw Hill. .
- Chirinos, N. (4 de Julio - Diciembre de 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral*, 133-153.
- Chonchol, J. (1998). Impacto de la globalización en las sociedades latinoamericanas: Qué hacer frente a ello. *Estud. Av. Vol. 12*, 34.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital Humano* . San Francisco: Ediciones gestión.
- GILBURG, D. (10 de 17 de 2009). *Brecha de Liderazgo*. Obtenido de www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html - 29k.
- Ginestre, S. (23 de Mayo de 2014). *Generaciones PR*. Obtenido de <https://generacionespr.wordpress.com/2014/05/23/baby-boomers/>
- Gonçalves, A. (octubre de 2018). *Dimensiones del clima organizacional* . Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- González, G. M. (2011). *Jóvenes, culturas y poderes*. Colombia: Siglo del Hombre.
- Hulin, C. &. (2003). *Jobs Attitudes*. Estados Unidos : Handbook of Psychology. Volume 12: Industrial and Organizational Psychology .
- Kotter, J. (1995). *Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasan*. Boston : Harvard Business.
- Leccardi, C. (19 de Junio de 2011). *El concepto de generación en las teorías sobre juventud*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362011000100002&script=sci_arttext
- Leccardi, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Ultima década*, 11-32.
- Luc, B. (1999). *El Clima de Trabajo en Las Organizaciones*. México: Trillas.
- Manes, J. M. (2008). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires: Granica.

- Maria, J. R. (11 de Abril de 2017). *JN Rosario*. Obtenido de <https://jnrosario.wordpress.com/2017/04/11/latest-millennial/>
- Mercado, F. d. (2016). Herramientas de un sistema de gestión para la divulgación del servicio de incorporación del recurso humano en la mejora continua. Cordoba.
- Molinari P. (2015). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires/Lima : Whalecom.
- Newstrom John - Davis Keith. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Orce, V. (2014). La perspectiva generacional y lo familiar en los estudios sobre juventud. *Transformaciones sociales, subjetividad y procesos educativos* (págs. 11-9). Buenos Aires: UBA.
- Peiró, J. (2000). *Psicología de la Organización*. Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Peralta, A. C.-V. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, 40-56.
- Perez, M. A. (2014). Gerenciando la generación Y o el reto millenials. *AD Minister*, 7-8.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. San Diego: Prentice Hal.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. San Diego: Prentice- Hall.
- Rodriguez Guerrero, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultua organizacional en el Ministerio de Coordinacion de Desarrollo Social*. Sangolqui, Ecuador.
- Rodríguez, D. (2003). *Diagnostico organizacional*. Chile : Alfaomega.
- Rojas, M. (2018). *Gestión del Cambio*. Cordoba : ICDA.
- Rosales, A. L. (2015). *Actitudes que se aprenden y transmiten de generación en generación en un contexto de pobreza extrema*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture en America Latina*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Sponton, C. (2016). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: Evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Cienc Trab.*, 48.
- Team, W. B. (27 de Abril de 2018). *WebloBranded Content Team- Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials*. Obtenido de <https://espaciotuenti.xataka.com/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-y-tu-de-que-generacion-eres/>
- Vaillant, D. (2007). La identidad docente. *Nuevas tendencias en la formación permanente del profesorado* (págs. 103-109). Barcelona: GTD Preal.

Weblogs Branded Content Team (2018) Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials
extraído de <https://espaciotuenti.xataka.com/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-y-tu-de-que-generacion-eres/>

ANEXOS

Anexo I: Encuesta de clima y satisfacción laboral

PERFIL DEL ENCUESTADO					
Naciste entre los años?	Entre 1945 y 1963	Entre 1964 y 1979	Entre 1980 y 1995.		
Marcar con X					
Sexo:	Hombre	Mujer			
Marcar con X					
Área de trabajo:					
Nivel jerárquico	Directivo	Jefe	Profesional	Administrativo	Servicios generales
Marcar con X					
Antigüedad:	Hasta 2 años	Hasta 5 años	Hasta 10 años	Hasta 20 años	Más de 20 años
Marcar con X					

En la tabla tiene el conjunto de comentario que corresponde a cada número			
1	No	Ninguna vez	Malo/mal
2	Pocas veces	Más o menos	Regular
3	Algunas veces	Bien	Bueno
4	Muchas veces	Muy bien	Muy bueno
5	Si	Siempre	Excelente

Marque con una X la puntuación que considere que más se adecua a su realidad.		1	2	3	4	5
1	Conozco cuál es el propósito del Ministerio					
2	Sé quiénes son los jefes máximos					
3	Sé cómo es el organigrama del Ministerio					
4	Conozco las funciones de mi puesto de trabajo y realizo un seguimiento de los resultados de los procesos					
5	Soy responsable por la calidad de mi trabajo					
6	Tengo clara la repercusión de mi trabajo en el área					

Marque con una X la puntuación que considere que más se adecua a su realidad.		1	2	3	4	5
7	Tengo conocimiento de quien es el responsable de cada proceso que se desarrolla en mi área de trabajo					
8	Tengo conocimiento de la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo					
9	En mis inicios, en este trabajo me indicaron como debía hacerlo					
10	Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo					
11	Constantemente busco capacitarme					
12	La organización siempre me capacita					
13	La organización es un buen lugar para trabajar					
14	Me siento bien con la organización					
15	Me identifico con los objetivos de la organización					
16	Quiero jubilarme trabajando en este Ministerio					
17	Ya quiero que llegue el día de mi jubilación para dedicarme a otra cosa.					
18	Me da miedo pensar en mí como jubilado					
19	Recibo en tiempo y forma la información sobre aquello que afecta a mi trabajo					
20	Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones					
21	Mi superior inmediato me mantiene bien informado					
22	Los empleados de otras oficinas son fáciles de contactar					
23	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito					
24	La motivación de mis compañeros y mía es en general alta					
25	En mi oficina, trabajamos juntos para resolver problemas					
26	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo					
27	Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo					
28	Cuando tengo dudas sobre el desarrollo de un determinado proceso, consulto los manuales de procedimiento o los portales de e-tramites					
29	Las tareas de mi oficina están bien distribuidas.					
30	Mi superior reconoce mis fortalezas					

Marque con una X la puntuación que considere que más se adecua a su realidad.		1	2	3	4	5
31	Mi superior tiene interés activo en mi trabajo					
32	Recibo más muestras de reconocimiento por aquello que consigo que críticas por mis errores					
33	Recibo información de mi superior sobre la calidad de trabajo que realizo					
34	Estoy conforme por cómo se evalúa mi desempeño.					
35	Mi jefe me pone objetivos a cumplir antes de evaluarme					
36	Conozco claramente lo que mi superior espera de mi					

Anexo II: Tabulación de Resultados de la Encuesta de clima laboral.

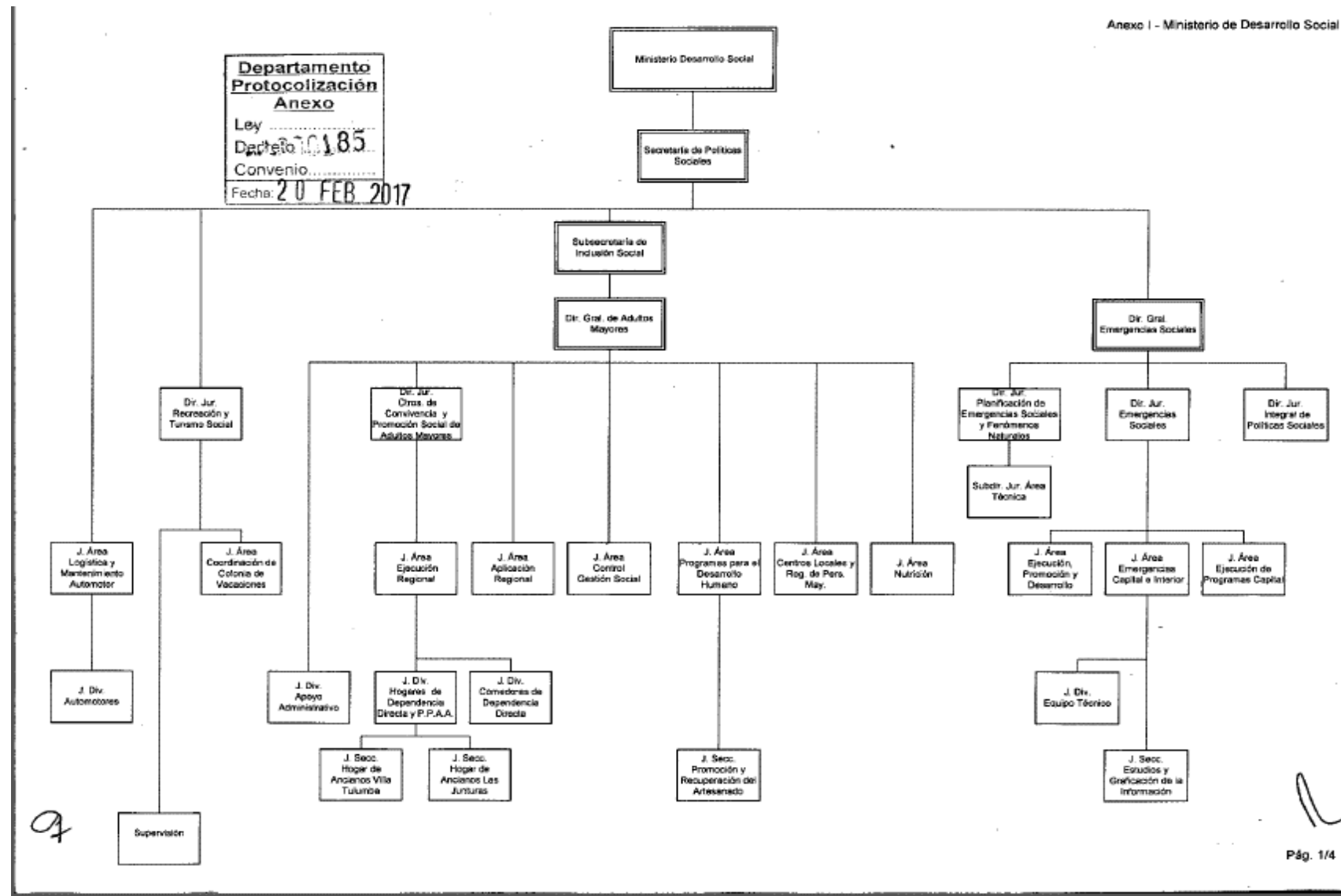
Tabulación en porcentajes de las 60 encuestas de clima laboral a 3 generaciones.

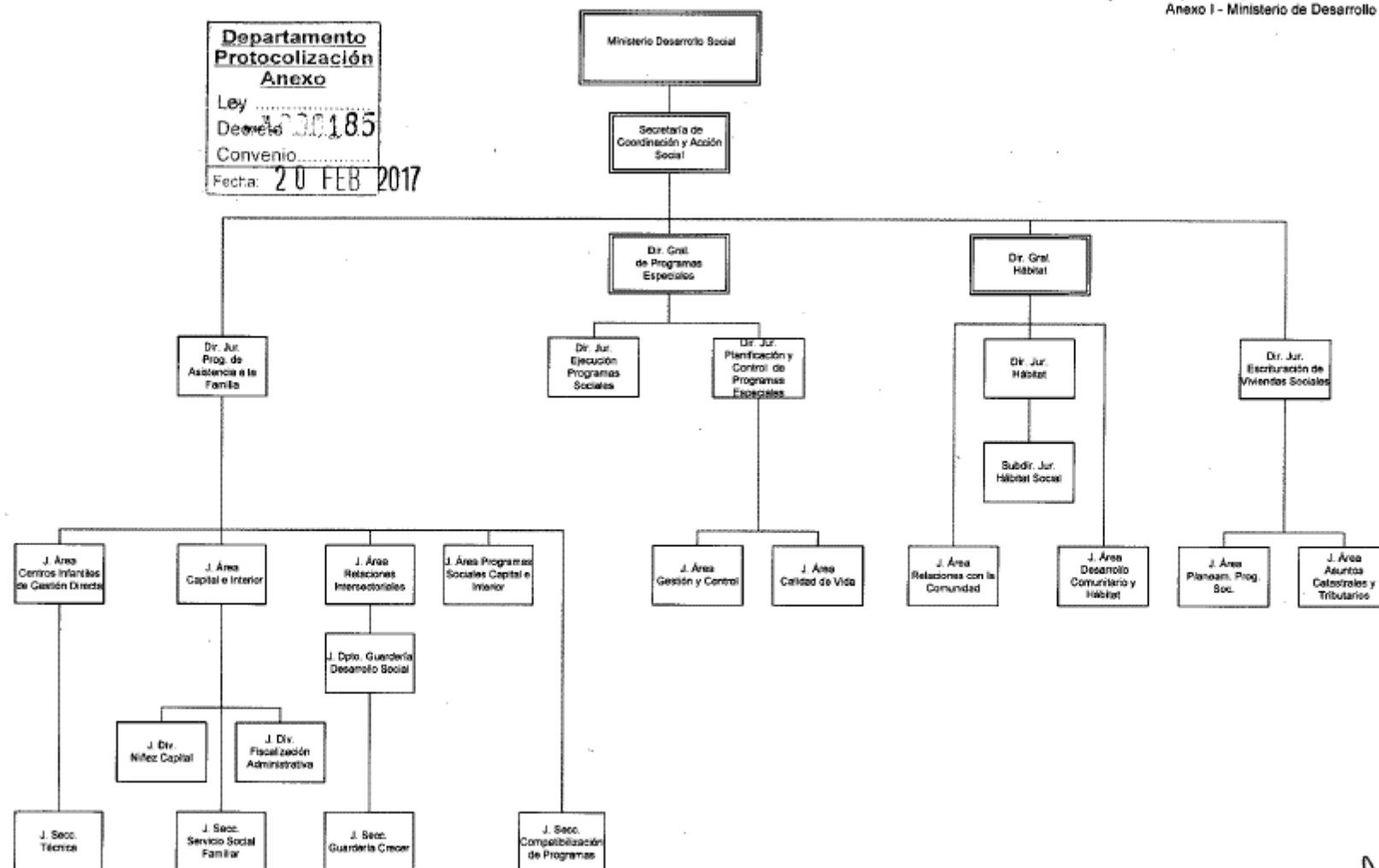
Variables		Babyboomers					Total
		No-Ninguna vez- Malo/mal	Pocas veces-Más o menos-Regular	Algunas veces- Bien-Bueno	Muchas veces- Muy bien -Muy bueno	Si-Siempre - Excelente	
INDUCCIÓN/CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL							
1	Conozco cual es el propósito del Ministerio	10%	0%	20%	0%	70%	100%
2	Se quiénes son los jefes máximos	0%	0%	0%	0%	100%	100%
3	Sé cómo es el organigrama del Ministerio	20%	0%	30%	10%	40%	100%
4	Conozco las funciones de mi puesto de trabajo y Realizo un seguimiento de los resultados de los procesos	0%	0%	0%	30%	70%	100%
9	En mis inicios, en este trabajo me indicaron como debía hacerlo	0%	10%	60%	10%	20%	100%
10	Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	30%	10%	30%	10%	20%	100%
11	Constantemente busco capacitarme	10%	20%	40%	10%	20%	100%
12	La organización siempre me capacita	10%	30%	0%	20%	40%	100%
PERTENENCIA Y MOTIVACIÓN							
13	La organización es un buen lugar para trabajar	0%	0%	50%	10%	40%	100%
14	Me siento bien con la organización	0%	0%	20%	30%	50%	100%
15	Me identifico con los objetivos de la organización	10%	0%	0%	10%	80%	100%
16	Quiero jubilarme trabajando en este Ministerio	0%	0%	0%	0%	100%	100%
17	Ya quiero que llegue el día de mi jubilación para dedicarme a otra cosa.	0%	0%	10%	40%	50%	100%
18	Me da miedo pensar en mi como jubilado	25%	5%	0%	10%	60%	100%
24	La motivación de mis compañeros y mía es en general alta	0%	30%	10%	30%	30%	100%
25	En mi oficina, trabajamos juntos para resolver problemas	0%	0%	30%	30%	40%	100%
26	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	0%	0%	0%	60%	40%	100%
COMUNICACIÓN							
19	Recibo en tiempo y forma la información sobre aquello que afecta a mi trabajo	20%	0%	50%	30%	0%	100%
20	Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones	0%	5%	40%	30%	25%	100%
21	Mi superior inmediato me mantiene bien informado	0%	0%	40%	0%	60%	100%
22	Los empleados de otras oficinas son fáciles de contactar	10%	10%	40%	20%	20%	100%
23	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	0%	0%	20%	50%	30%	100%
EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO							
30	Mi superior reconoce mis fortalezas	0%	0%	20%	20%	60%	100%
31	Mi superior tiene interés activo en mi trabajo	0%	0%	20%	30%	50%	100%
32	Recibo más muestras de reconocimiento por aquello que consigo que críticas por mis errores	0%	10%	20%	30%	40%	100%
33	Recibo información de mi superior sobre la calidad de trabajo que realizo	0%	10%	20%	20%	50%	100%
34	Estoy conforme por cómo se evalúa mi desempeño.	0%	0%	30%	0%	70%	100%
35	Mi jefe me pone objetivos a cumplir antes de evaluarme	10%	0%	20%	30%	40%	100%
36	Conozco claramente lo que mi superior espera de mi	0%	0%	20%	20%	60%	100%
SOBRE EL PUESTO DEL TRABAJO							
5	Soy responsable por la calidad de mi trabajo	0%	0%	0%	20%	80%	100%
6	Tengo clara la repercusión de mi trabajo en el área	0%	0%	20%	25%	55%	100%
7	Tengo conocimiento de quien es el responsable de cada proceso que se desarrolla en mi área de trabajo	0%	0%	0%	10%	90%	100%
8	Tengo conocimiento de la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo	0%	0%	0%	0%	100%	100%
27	Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo	0%	0%	0%	40%	60%	100%
28	Cuando tengo dudas sobre el desarrollo de un determinado proceso, consulto los manuales de procedimiento o los portales de e-tramites	0%	0%	30%	20%	50%	100%
29	Las tareas de mi oficina están bien distribuidas.	10%	0%	0%	40%	50%	100%

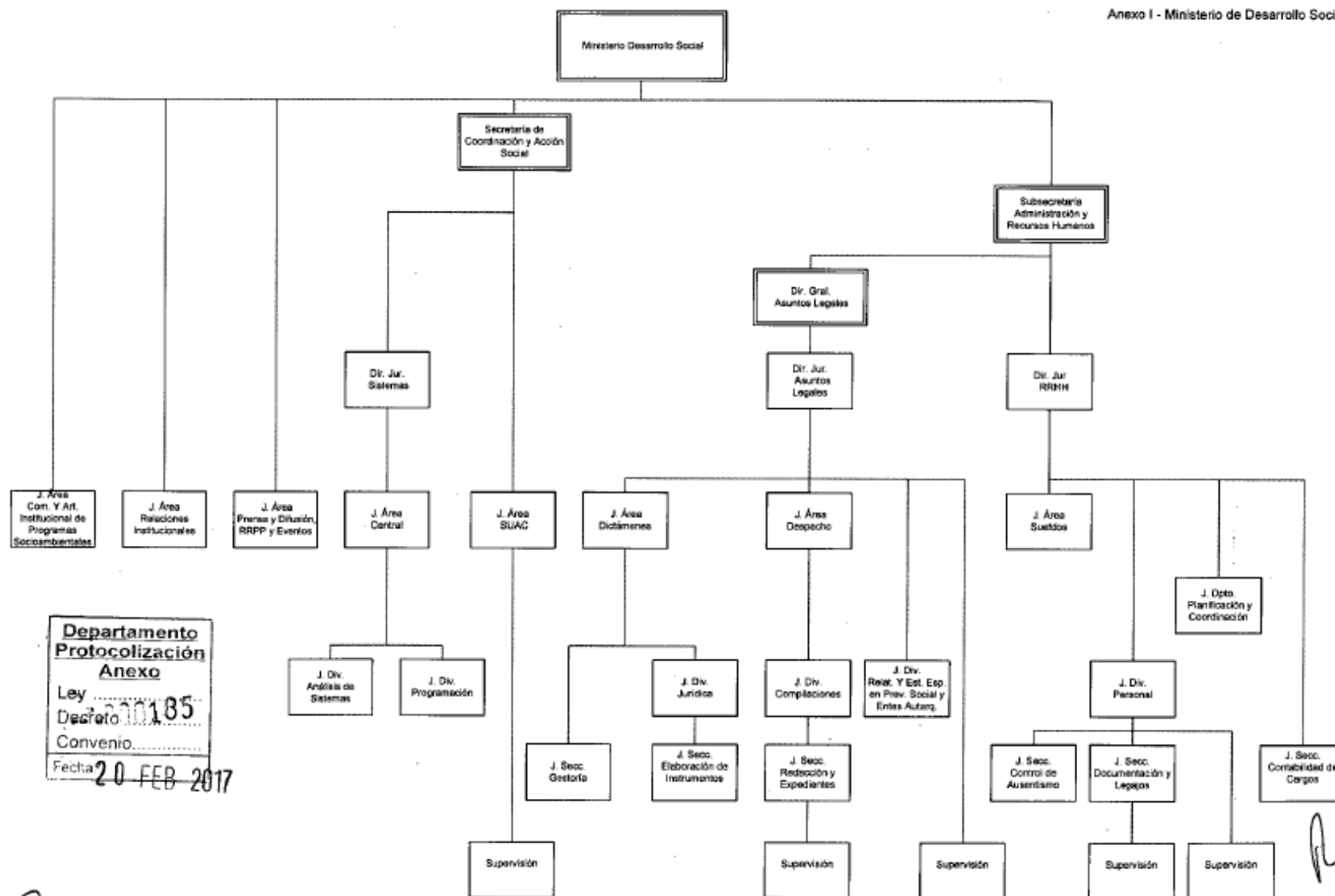
Variables		Generacion X					
		No-Ninguna vez- Malo/mal	Pocas veces-Más o menos-Regular	Algunas veces- Bien-Bueno	Muchas veces- Muy bien -Muy bueno	Si-Siempre - Excelente	Total
INDUCCIÓN/CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL							
1	Conozco cual es el propósito del Ministerio	0%	0%	10%	40%	50%	100%
2	Se quiénes son los jefes máximos	0%	0%	10%	20%	70%	100%
3	Sé cómo es el organigrama del Ministerio	0%	20%	10%	30%	40%	100%
4	Conozco las funciones de mi puesto de trabajo y Realizo un seguimiento de los resultados de los procesos	0%	0%	10%	20%	70%	100%
9	En mis inicios, en este trabajo me indicaron como debía hacerlo	0%	0%	40%	20%	40%	100%
10	Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	0%	0%	10%	50%	40%	100%
11	Constantemente busco capacitarme	0%	0%	30%	30%	40%	100%
12	La organización siempre me capacita	0%	0%	20%	30%	50%	100%
PERTENENCIA Y MOTIVACIÓN							
13	La organización es un buen lugar para trabajar	0%	0%	30%	20%	50%	100%
14	Me siento bien con la organización	0%	0%	20%	30%	50%	100%
15	Me identifico con los objetivos de la organización	0%	0%	30%	30%	40%	100%
16	Quiero jubilarme trabajando en este Ministerio	0%	0%	10%	20%	70%	100%
17	Ya quiero que llegue el día de mi jubilación para dedicarme a otra cosa.	20%	0%	50%	10%	20%	100%
18	Me da miedo pensar en mi como jubilado	50%	0%	30%	10%	10%	100%
24	La motivación de mis compañeros y mía es en general alta	0%	0%	10%	50%	40%	100%
25	En mi oficina, trabajamos juntos para resolver problemas	0%	10%	0%	40%	50%	100%
26	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	0%	0%	10%	20%	70%	100%
COMUNICACIÓN							
19	Recibo en tiempo y forma la información sobre aquello que afecta a mi trabajo	0%	0%	40%	20%	40%	100%
20	Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones	0%	0%	10%	40%	50%	100%
21	Mi superior inmediato me mantiene bien informado	0%	0%	0%	40%	60%	100%
22	Los empleados de otras oficinas son fáciles de contactar	10%	35%	40%	15%	0%	100%
23	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	0%	0%	30%	20%	50%	100%
EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO							
30	Mi superior reconoce mis fortalezas	0%	0%	20%	20%	60%	100%
31	Mi superior tiene interés activo en mi trabajo	0%	0%	20%	30%	50%	100%
32	Recibo más muestras de reconocimiento por aquello que consigo que críticas por mis errores	0%	10%	20%	30%	40%	100%
33	Recibo información de mi superior sobre la calidad de trabajo que realizo	0%	10%	20%	20%	50%	100%
34	Estoy conforme por cómo se evalúa mi desempeño.	0%	0%	30%	0%	70%	100%
35	Mi jefe me pone objetivos a cumplir antes de evaluarme	10%	0%	20%	30%	40%	100%
36	Conozco claramente lo que mi superior espera de mi	0%	0%	20%	20%	60%	100%
SOBRE EL PUESTO DEL TRABAJO							
5	Soy responsable por la calidad de mi trabajo	0%	0%	0%	20%	80%	100%
6	Tengo clara la repercusión de mi trabajo en el área	0%	0%	20%	20%	60%	100%
7	Tengo conocimiento de quien es el responsable de cada proceso que se desarrolla en mi área de trabajo	0%	0%	0%	10%	90%	100%
8	Tengo conocimiento de la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo	0%	0%	0%	0%	100%	100%
27	Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo	0%	0%	10%	30%	60%	100%
28	Cuando tengo dudas sobre el desarrollo de un determinado proceso, consulto los manuales de procedimiento o los portales de e-tramites	0%	0%	30%	20%	50%	100%
29	Las tareas de mi oficina están bien distribuidas.	10%	0%	0%	40%	50%	100%

Variables		Generación Y					
		No-Ninguna vez- Malo/mal	Pocas veces-Más o menos-Regular	Algunas veces- Bien-Bueno	Muchas veces- Muy bien -Muy bueno	Si-Siempre - Excelente	Total
INDUCCIÓN/CAPACITACIÓN ORGANIZACIONAL							
1	Conozco cual es el propósito del Ministerio	10%	10%	10%	15%	40%	100%
2	Se quiénes son los jefes máximos	5%	10%	0%	15%	70%	100%
3	Sé cómo es el organigrama del Ministerio	0%	10%	30%	25%	35%	100%
4	Conozco las funciones de mi puesto de trabajo y Realizo un seguimiento de los resultados de los procesos	0%	0%	30%	35%	35%	100%
9	En mis inicios, en este trabajo me indicaron como debía hacerlo	5%	15%	20%	15%	45%	100%
10	Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	5%	5%	35%	20%	35%	100%
11	Constantemente busco capacitarme	0%	0%	5%	55%	40%	100%
12	La organización siempre me capacita	5%	10%	25%	25%	35%	100%
PERTENENCIA Y MOTIVACIÓN							
13	La organización es un buen lugar para trabajar	0%	5%	15%	40%	40%	100%
14	Me siento bien con la organización	0%	0%	15%	35%	50%	100%
15	Me identifico con los objetivos de la organización	0%	0%	20%	40%	40%	100%
16	Quiero jubilarme trabajando en este Ministerio	15%	20%	20%	15%	30%	100%
17	Ya quiero que llegue el día de mi jubilación para dedicarme a otra cosa.	50%	15%	10%	10%	15%	100%
18	Me da miedo pensar en mi como jubilado	65%	10%	5%	10%	10%	100%
24	La motivación de mis compañeros y mía es en general alta	5%	15%	20%	30%	30%	100%
25	En mi oficina, trabajamos juntos para resolver problemas	0%	0%	20%	40%	40%	100%
26	En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	5%	5%	15%	15%	60%	100%
COMUNICACIÓN							
19	Recibo en tiempo y forma la información sobre aquello que afecta a mi trabajo	0%	10%	35%	25%	30%	100%
20	Dispongo de mecanismos de comunicación adecuados para el desempeño de mis funciones	0%	0%	20%	25%	55%	100%
21	Mi superior inmediato me mantiene bien informado	0%	0%	25%	10%	65%	100%
22	Los empleados de otras oficinas son fáciles de contactar	10%	35%	30%	25%	0%	100%
23	Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito	0%	0%	15%	25%	60%	100%
EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO							
30	Mi superior reconoce mis fortalezas	0%	0%	5%	35%	60%	100%
31	Mi superior tiene interés activo en mi trabajo	0%	0%	10%	30%	60%	100%
32	Recibo más muestras de reconocimiento por aquello que consigo que críticas por mis errores	0%	50%	15%	25%	10%	100%
33	Recibo información de mi superior sobre la calidad de trabajo que realizo	0%	25%	30%	5%	45%	100%
34	Estoy conforme por cómo se evalúa mi desempeño.	0%	0%	30%	10%	60%	100%
35	Mi jefe me pone objetivos a cumplir antes de evaluarme	0%	10%	10%	20%	60%	100%
36	Conozco claramente lo que mi superior espera de mi	0%	0%	10%	20%	70%	100%
SOBRE EL PUESTO DEL TRABAJO							
5	Soy responsable por la calidad de mi trabajo	0%	0%	10%	10%	80%	100%
6	Tengo clara la repercusión de mi trabajo en el área	0%	0%	15%	35%	50%	100%
7	Tengo conocimiento de quien es el responsable de cada proceso que se desarrolla en mi área de trabajo	0%	0%	0%	20%	80%	100%
8	Tengo conocimiento de la responsabilidad que conlleva mi puesto de trabajo	0%	15%	20%	35%	30%	100%
27	Las tareas que realizo se corresponden con las funciones de mi puesto de trabajo	0%	5%	10%	35%	50%	100%
28	Cuando tengo dudas sobre el desarrollo de un determinado proceso, consulto los manuales de procedimiento o los portales de e-tramites	5%	20%	20%	10%	45%	100%
29	Las tareas de mi oficina están bien distribuidas.	15%	20%	25%	20%	20%	100%

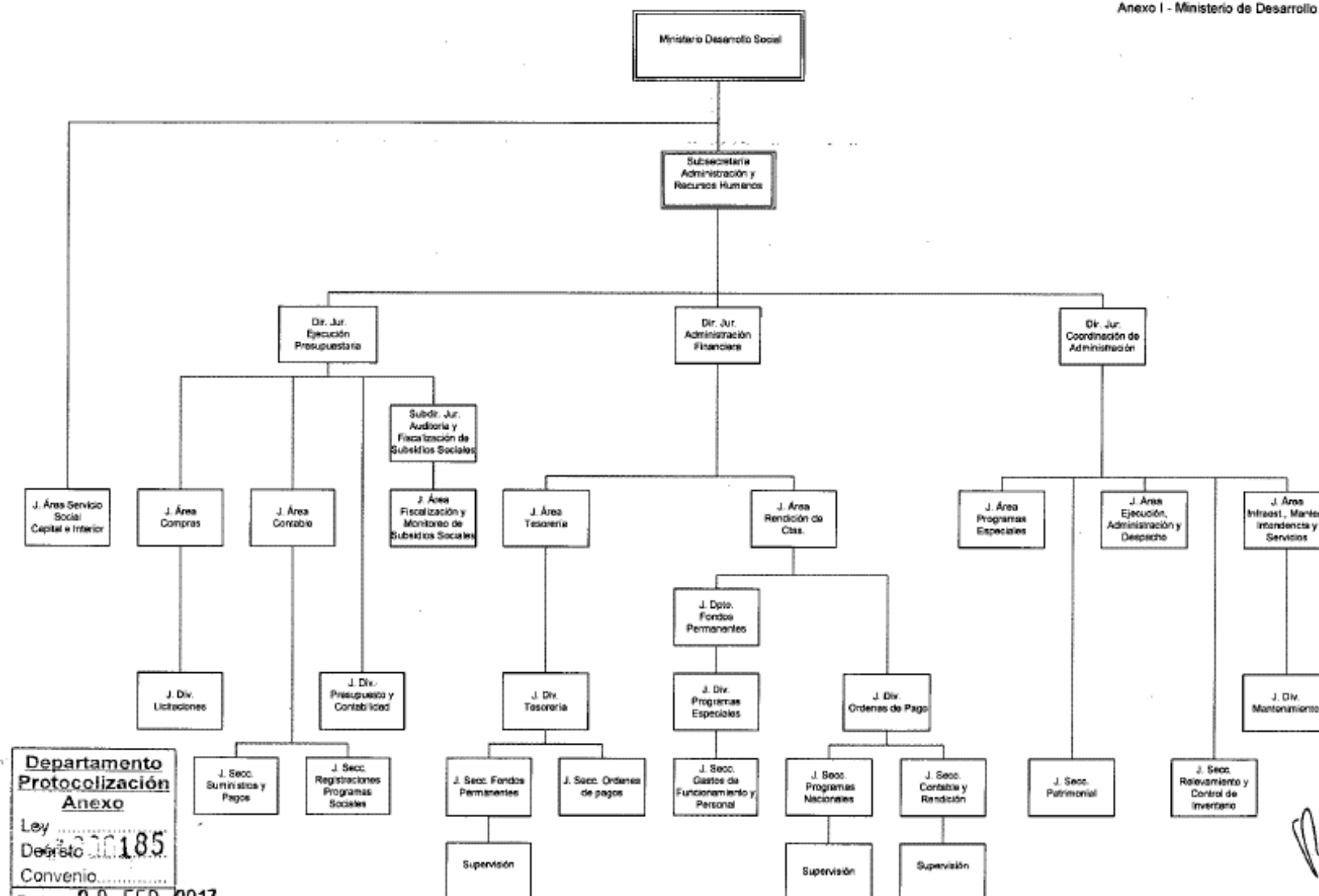
Anexo III: Organigrama







Departamento
Protocolización
Anexo
Ley 185
Decreto 185
Convenio
Fecha 20 FEB 2017



Departamento
Protocolización
Anexo
Ley 185
Decreto 185
Convenio
Fecha: 20 FEB 2017